

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Formalizace ekonomického a řídicího systému ve vybraném podnikatelském subjektu

Formalization of Economic and Management System in a Selected Business Entity

Student:

Bc. Lukáš Richtár

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.

Ostrava 2012

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lukáš Richtár**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: **Formalizace ekonomického a řídicího systému ve vybraném podnikatelském subjektu**
Formalization of Economic and Management System in a Selected Business Entity

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Systémové vnímání organizace - východiska problematiky
 3. Charakteristika podnikatelského subjektu a jeho současný stav
 4. Návrh dokumentace ekonomického a řídicího systému
 5. Vlastní doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2252-8.
- STEJSKALOVÁ, Irena a Ladislav ROLÍNEK et al. *Manažerský audit v malých a středních podnicích*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-406-2.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně a uvedl jsem veškerou použitou literaturu a další prameny.

V Ostravě dne 26. 4. 2012

Bc. Lukáš Richtár

Poděkování

Chtěl bych tímto poděkovat vedoucí diplomové práce paní Ing. Viktorie Janečkové, Ph.D., a také panu PeadDr. Vlastimilu Orlitovi, jednatele a lektorovi ve společnosti Akademie Orlita s.r.o, jehož specializací jsou manažerské a strategické vzdělávání, obchodní dovednosti a vyjednávání, psychologii osobnosti, rozvoj osobnosti a trénink trenérů, za to, že mi poskytli čas i cenné rady s danou problematikou během zpracování mé diplomové práce.

Obsah

1	Úvod	5
2	Systémové vnímání organizace – východiska problematiky	8
2.1	Manažerský audit	9
2.1.1	Cíl manažerského auditu	9
2.1.2	Metodologická východiska manažerského auditu	9
2.2	Organizační řád	11
2.3	Organizační cíle	11
2.3.1	Cíl	11
2.3.2	Strategický cíl	12
2.4	Organizační struktura	13
2.4.1	Definování organizační struktury	13
2.4.2	Organizační schéma	13
2.4.3	Typy organizace	14
2.5	Pracovní místa	19
2.5.1	Analýza pracovního místa	20
2.5.2	Popis pracovního místa	20
2.5.3	Specifikace pracovního místa	21
2.6	Matice odpovědnosti	23
2.7	Pracovní řád	25
2.8	Pracovní postup	26
2.9	Podnikové procesy	26
2.9.1	Proces	26
2.9.2	Procesní tok	27
2.9.3	Produkt procesu a zákazník procesu	28
2.9.4	Workflow	28
2.9.5	Modelování podnikových procesů	29
3	Charakteristika podnikatelského subjektu a jeho současný stav	31
3.1	Charakteristika podnik. subjektu Michal Seidler – mSolution.cz	31
3.1.1	Základní informace	31
3.1.2	Portfolio služeb	31
3.1.3	Historický vývoj	32
3.1.4	Poslání mSolution.cz	33
3.1.5	Vize pro rok 2011 a 2013	33
3.1.6	Uznávané firemní hodnoty	33

3.1.7	Základní struktura mSolution.cz v současné době	34
3.2	Analýza současného stavu ekonomického a řídicího systému v mSolution.cz	34
3.2.1	Způsob analýzy a metodologie	34
3.2.2	Analýza – aplikační část	37
4	Návrh dokumentace ekonomického a řídicího systému	51
4.1.1	Cíle	51
4.1.2	Organizační struktura – organizační schéma	52
4.1.3	Matice odpovědností	52
4.1.4	Organizační procesy	53
4.1.5	Popisy a specifikace pracovních míst	53
4.1.6	Pracovní řád	54
5	Vlastní doporučení	55
6	Závěr	58
	Seznam použité literatury	60
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	62
	Seznam použitých obrázků	63
	Seznam použitých tabulek	63
	Seznam příloh	64

1 Úvod

Malé a střední podniky jsou velice důležitou součástí podnikatelského prostředí. V České republice zajišťují malé a střední podniky vysoké procento zaměstnanosti, generují výraznou část celkové přidané hodnoty a představují také značný inovační potenciál. I přes jejich nesporné přínosy jsou však tyto podniky snadno zranitelné. Většina malých a středních podniků vzniká z osob samostatně výdělečně činných, které si uvědomily, že výsledkem dobře odvedené práce je pouze více práce pro ně samotné a v důsledku také méně času. Proto se snaží transformovat z role živnostníka na podnikatele a zakládají podnik. Tyto nově vzniklé podniky se však od svého zrodu většinou setkávají s problémy, které právě souvisí s transformací živnostníka na podnikatele. Většina těchto podnikatelů si pak klade otázku, proč některé podniky fungují skvěle, efektivně a jsou atraktivní pro své zákazníky a ostatní ne? *Vždyt' více než padesát procent malých a středních podniků zaniká do prvních čtyř let a celých téměř devadesát procent do prvních pěti let.*¹

Problémem většinou není to, že by majitelé snad pracovali málo, že by nebyli dostatečnými odborníky či byli málo tvrdými nebo špatnými manažery. Problém často souvisí právě s jejich velikostí, zaměřením pouze na jeden výrobek či službu, sníženou schopností získat úvěry pro rozvoj ale především je v nastavení ekonomického a řídicího systému. Většina podnikatelů, jež začínali jako OSVČ, má zažitou myšlenku, že právě oni jsou odborníky v dané oblasti a nemohou úkoly svěřit a předat je zaměstnancům. Proto je nezbytné, aby byli v práci neustále přítomni, o všem věděli a na všem se podíleli a neustále všechny kontrolovali. Místo, aby se věnovali vhodnému nastavení systému fungování podniku, neustále jsou zaangažováni do pracovního procesu anebo přinejmenším fungují jako pomocní manažeři ve svém vlastním podniku. Každý den chodí do práce na pravidelnou pracovní dobu a jsou zaangažováni do řešení provozních problémů. Podnikatel pak často nezvládá kontrolovat a řídit veškerou činnost a procesy a začnou se projevovat nespokojenosti ze strany zákazníka, ze strany samotných zaměstnanců. Opět zde může být východiskem více stráveného času v práci a tvrdší kontrola, která zde však může být považována za osobní útoky. Co se týče ziskovosti podniku a ekonomických ukazatelů, jsou většinou neznámou,

¹ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD ČSÚ: *Malé a střední podniky (jejich místo a role v české ekonomice)* 29. listopadu 2010 [online]. ČSÚ 29. 11. 2010]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta090307.doc>

¹ GRYGA, B. *Firma, která přežije*, Media Empores, 2006.

jelikož podnikatel nemá dostatek času se jím věnovat a v případě, že by snad chtěl podnikatel podnik prodat, je prakticky neprodejný, jelikož bez něj by zkrátka nefungoval.

Úspěšné podniky mohou nadále růst a nabývají na své hodnotě. Od neúspěšných podniků se liší tím, že mají správně nastavenou soustavu pravidel fungování, jakýsi ekonomický a řídicí systém, nastavení procesů a způsobu jejich řízení. Tento systém vytváří podnik, který funguje pro majitele jako aktivum, aniž by se sám majitel přímo podílel na pracovním procesu. Podnikatel či majitel takového podniku má tak možnost kdykoli podnik prodat, byť jej třeba skutečně prodat nemíní. Role podnikatele jakožto majitele je pak v předávání energie podniku. Ve strategickém vylepšování systému fungování a v jeho optimalizaci, v hlídání ukazatelů a sledování výsledků. Takovýto strategický podnikatel si uvědomuje, že jeho produktem je podnik samotný, nikoli výrobek či služba.

Cílem mé diplomové práce je zhodnotit formalizaci ekonomického a řídicího systému ve vybraném malém podnikatelském subjektu a navrhnout řešení na zdokonalení tohoto systému. Řešení bude vycházet ze studia dostupné literatury, dalších materiálů a samozřejmě ze současného stavu ekonomického a řídicího systému a jejich formalizace ve vybraném podnikatelském subjektu. Pro hlubší nahlédnutí do problematiky manažerského a strategického rozvoje, rozvoje obchodních dovedností a vyjednávání a psychologie osobnosti a dalších témat, jež souvisí s nastavením vhodného řídicího a ekonomického systému, využiji konzultací a spolupráce s majitelem, jednatelem a zároveň lektorem společnosti Akademie Orlita s.r.o., která působí v oblasti komerčního vzdělávání dospělých, panem PeaDR. Vlastimilem Orlitou. Pan doktor Orlita je právě specializován na tyto oblasti. Akademie Orlita s.r.o. má na trhu dlouholetou historii, je spojována s kvalitou a dosahuje skvělých výsledků v oblasti poskytování poradenství a vzdělávacích služeb progresivním subjektům s cílem vytvářet přínosných praktických řešení a postupů. Spolupráce s panem Orlitou a celou Akademií Orlita s.r.o. může být velmi přínosná pro správnou analýzu nedostatků vybrané organizace a pro návrh řešení na zdokonalení jejího řídicího a ekonomického systému a jeho formalizaci.

Jako podnikatelskou jednotku, v níž budu analyzovat ekonomický a řídicí systém a jeho formalizaci a následně navrhovat řešení pro zlepšení, jsem zvolil firmu Michal Seidler – mSolution.cz. Volba podnikatelského subjektu je opodstatněna skutečností, že se společně s panem Seidlerem podílím na vedení a řízení podnikatelského subjektu a také jsem jako obchodní ředitel zodpovědný za prodejní aktivity. Právě v oblasti nastavení ekonomického a

řídícího systému se průběžně setkáváme a potýkáme s nedostatky a vznikajícími problémy, které by měly být odstraněny návrhem řešení na zdokonalení tohoto systému. Formulace návrhu bude výsledkem mé diplomové práce.

Přínosem mé diplomové práce bude tedy návrh řešení na zdokonalení a formalizaci ekonomického a řídícího systému, jež vznikne přímo na míru potřebám podnikatelského subjektu Michal Seidler – mSolution.cz.

2 Systémové vnímání organizace – východiska problematiky

Systémové vnímání organizace je zde myšleno jako správné nastavení soustavy pravidel fungování. Jde o jakési nastavení ekonomického a řídicího systému. Tento systém vytváří podnik, který má dostatečně zvládnuty procesy, jejich formální vymezení a zvládnuto jejich řízení. Díky tomuto nastavení pak podnikatelský subjekt může fungovat pro majitele jako aktivum. Není tedy nezbytné, aby se podnikatel přímo podílel na pracovním procesu. Role podnikatele jakožto majitele je v první fázi nastavení tohoto systému fungování a v následném strategickém vylepšování tohoto systému a v jeho optimalizaci. Samozřejmě také pak v hlídání ukazatelů, sledování výsledků a chodu podniku a v hledání příležitostí, které jsou podklady a východisky právě pro optimalizaci a vylepšování řídicího a ekonomického systému. Samozřejmě mnohdy druhou fázi může také do veliké míry přenechat například top manažerovi, nicméně neustále by měl být ve vylepšování a monitoringu do jisté míry zaangażován, pokud nehodlá od role majitele a podnikatele upustit a působit pouze v pozici investora vyžadujícího zhodnocení svých prostředků.

Ke zjištění stavu nastavení ekonomického a řídicího systému v podniku a k jeho zhodnocení lze využít například metodiky manažerského auditu. Cílem manažerského auditu je hodnocení základních procesů, hledání a odhalení nedostatků a slabých míst, jejichž odstranění přispěje k trvale udržitelnému rozvoji podniku.

Pod pojmem nastavení ekonomického a řídicího systému se skrývá vymodelování a formální vymezení podnikových procesů, analyzování a následné vytvoření specifikací a popisu pracovních míst včetně vymezení kompetencí, pravomocí s odpovědností. Patří zde také vytvoření struktury řízení a s tím související vhodné nastavení a formální zachycení organizační struktury zachycující formální vztahy v podniku. Může zde patřit také vypracování pracovních postupů či pracovního řádu. Součástí nastavení vhodného ekonomického systému může být také řízení finančních toků, budování dostatečného cash-flow a zajištění udržitelného rozvoje podnikatelského subjektu.

(Gryga, 2006)

2.1 Manažerský audit

2.1.1 Cíl manažerského auditu

Cílem manažerského auditu je zhodnocení základních procesů a odhalení slabých míst a nedostatků, jejichž odstranění přispěje k trvale udržitelnému rozvoji podniku. Metodologie manažerského auditu je určena k analyzování úrovně základních procesů v podniku a označení procesů, které jsou prioritní z hlediska změny. Dalším dílčím cílem metodologie manažerského auditu je provedení detailní analýzy zvolených prioritních procesů s využitím strukturovaného a nestrukturovaného řízení rozhovorů s manažery. Dalším bodem metodologie je nalezení a charakteristika slabých míst (problémové oblasti) prioritně zvolených procesů a ohodnocení ochoty managementu k provedení změn. Poté je třeba přistoupit k návrhu a vyhodnocení variant řešení problémových oblastí (určit jejich přínosy a rizika) s využitím techniky koučování a určení způsobu měření změny procesů. Zároveň je třeba podporovat motivaci managementu tyto změny implementovat. Nezbytnou součástí celého auditu je samozřejmě vyhodnocení výsledků implementovaných změn.

(Strejskalová, Rolínek a kol., 2008)

2.1.2 Metodologická východiska manažerského auditu

Základní myšlenkou navržené metodologie manažerského auditu určeného pro malé a střední podniky je předpoklad, že úspěšnost malého a středního podniku je ve značné míře závislá na schopnostech pracovníků podniku zvládat základní procesy. Cílem manažerského auditu je tedy zhodnocení systému řízení organizace a nikoli hodnocení dovedností a znalostí manažerů.

(Strejskalová, Rolínek a kol., 2008)

Audit je obecně proces, v němž dochází k analýze stavu skutečné úrovně řízení a k jeho porovnání se žádoucím stavem. Na základě zjištěných skutečností by měla být vyhodnocena výkonnost a v případě zjištění odchylek mezi aktuálním a požadovaným stavem by měly být navrženy změny. Záměrné a kompetentní řízení procesů je jediný směr, jak udržet trvalý rozvoj firem a konkurenceschopnost. Interní audit je nástroj managementu, který odhaluje činnosti, které by mohly v budoucnu negativně ovlivnit vývoj firmy. Je možné, že ho negativně ovlivňují již v současné době. Podle Fialy a Beckové (2007) je audit definován jako hodnocení procesu prováděné lidmi za účelem zjištění míry dodržování předepsaných norem (kritéria a

vzory) a ukončený vypracováním posudku. Základními charakteristickými rysy auditu je to, že se jedná o systematickou činnost ověřování pomocí svědectví a potvrzení, tzn., že lze zaznamenat pouze ověřená a potvrzená fakta. Nešetrně prováděný audit může mít negativní vedlejší důsledky na některé lidi a oslabovat možné efekty procesu zlepšování.

(Strejskalová, Rolínek a kol., 2008, str. 12)

Manažerský audit je typický tím, že sice vychází z obecných principů, nicméně snaží se eliminovat negativní důsledky implementací a využitím technik koučování. Principem koučování je pomoc manažerovi nalézt vhodné řešení jeho situace s ohledem na jeho možnosti a schopnosti. Koučování je poměrně mladý nástroj, jehož cílem je uvolnění potenciálu člověka či celého podniku a snaží se o maximalizaci výkonu. Většinou spočívá v pokládání vhodných otázek a ve využití různých technik vedení rozhovorů, jež napomáhají k navedení koučovaného a rozvíjejí jeho schopnost se učit. Správné koučování by mělo směřovat manažera či podnikatele k lepšímu a objektivnějšímu hodnocení reality a na rozdíl od klasického poradenství také k převzetí odpovědnosti za činnosti, jež budou realizovány. Velmi využívanou metodou k manažerskému auditu malých a středních podniků bývá postup dle metody GROW.

(Strejskalová, Rolínek a kol., 2008)

Jde o kladení otázek koučem. Tyto by měly být uspořádány do logické posloupnosti a měly by poskytovat odpovědi na ty oblasti, ve kterých lze ovlivňovat vědomí výkonu a odpovědnosti u pracovníků. U techniky GROW jsou to tyto následující oblasti, na které by se měly otázky při koučování zaměřovat:

- 1. Goals (cíle)*
- 2. Reality (realita)*
- 3. Options (možnosti)*
- 4. Will (budoucí volby)*

(Kovács 2004, str. 169, 170)

2.2 Organizační řád

Organizační řád je základním organizačním dokumentem podnikatelského subjektu. Prostřednictvím organizačního řádu se modelují a upravují všechny formální vztahy a činnosti v procesu řízení podnikatelského subjektu. Organizační řád je základem pro tvorbu dalších nižších řídicích a organizačních dokumentů podnikatelského subjektu. Nedílnou součástí organizačního řádu je organizační struktura. Z organizační struktury vyplývají vztahy nadřízenosti, podřízenosti a vzájemné zastupitelnosti ve společnosti. Ostatní pojmy a definice jsou v souladu s obecně platnými externími legislativními dokumenty.

Organizační řád slouží k tomu, aby definoval:

- Základní koncepty a všeobecné zásady vnitřního řízení podnikatelského subjektu.
- Organizační strukturu.
- Úkoly, činnosti a působnost jednotlivých oddělení a zachytil vztahy mezi nimi.
- Pravidla reprezentace podnikatelského subjektu navenek.
- Pravomoci, odpovědnosti a kompetence osob.

Organizační řád je platný a závazný pro všechny pracovníky podnikatelského subjektu. Platnost nabývá zpravidla dnem jeho vydání.

(Bělohávek 2001)

2.3 Organizační cíle

2.3.1 Cíl

Cíl je v podstatě popis stavu, jehož dosažení je požadováno jednotlivcem, týmem či celou organizací v určité oblasti svého podnikání či jiných aktivit. Cíle jsou základem pro řízení a jsou využívány v oblasti plánování, strategického řízení a řízení provozu.

Cíle organizace navazují na její poslání a vizi. Správně definované cíle splňují podmínky a principy SMART. Tato zkratka je složena z písmen anglických slov, jež znamenají, konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově dosažitelné. Dosahování správně definovaných cílů je tak možno měřit pomocí indikátorů či metrik.

Každá organizace musí mít stanoveny cíle, ať už tyto cíle spočívají v dosažení určité výše obrátu, zisku, podílu na trhu či úrovně kvality vnímané zákazníkem. Organizační cíle konkretizují vizi, umožňují managementu řídit, vést a motivovat pracovníky. Cíle určují stav, kterého chce organizace dosáhnout.

(Bělohlávek, 2001, Doležal, Lacko, Máchal, 2009)

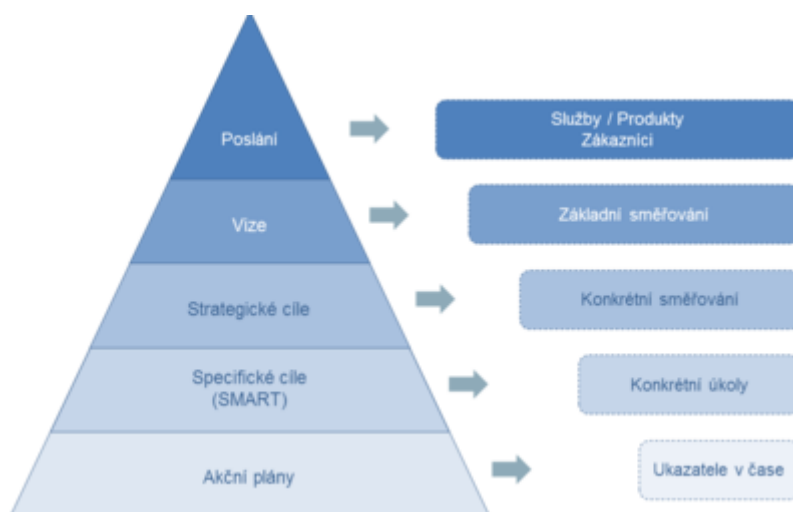
2.3.2 Strategický cíl

Strategický cíl je označení pro nejvyšší cíl organizace, skupiny či jednotlivce. Strategický cíl je používán ve spojení se strategickým řízením. Správně definovaný a nastavený strategický cíl není zaměřen pouze na jeden ukazatel organizace, ale je definován jako vyvážený.

Strategický cíl jako nejvyšší cíl v organizaci navazuje rovněž na její poslání a vizi. Strategický cíl nutně nemusí plnit podmínku SMART, pokud je dále rozčleněn na takzvané specifické dílčí cíle. Ty by však již tuto podmínku plnit měly.

(Dedouchová, 2001)

Obrázek 1 - Zařazení cílů v podniku



Zdroj: CorSet Framework 2010

2.4 Organizační struktura

2.4.1 Definování organizační struktury

Každý podnikatelský subjekt má nějakou podobu ať už více či méně formalizované struktury. *Organizační struktura je něco, co obsahuje všechny zřetelné a pravidelně se objevující rysy, které pomáhají formovat chování jejích členů.*

(Child, 1977)

Struktury obsahují v podstatě jakousi síť rolí a vztahů a mají pomáhat při zabezpečování toho, aby snaha a úsilí celého pracovního kolektivu bylo v souladu s dosažením stanovených a sjednaných organizačních výsledků. Každý podnikatelský subjekt se samozřejmě liší ve své složitosti. K efektivnímu fungování je však nutné nejprve jednotlivé úkoly rozdělit a rozčlenit do škály činností, tyto činnosti pak přidělit různým částem podnikatelského subjektu a v neposlední řadě nastavit také nástroje jejich koordinace, integrace a samozřejmě kontroly.

Na strukturu je možno pohlížet jako na jakýsi rámec pro zabezpečování činnosti podnikatelského subjektu. Takovýto rámec je koncipován z dílčích částí, jimiž jsou jednotky, funkce, divize, oddělení a formálně vytvořené pracovní týmy. Do těchto pracovních týmů jsou pak seskupovány činnosti týkající se jednotlivých procesů, jednotlivých projektů, samotných výrobků či celého trhu, zákazníků, dokonce geografických oblastí nebo různých odborných disciplín. Struktura jasně definuje a vyjadřuje, kdo je odpovědný za řízení, koordinování a výkon jednotlivých činností. Samozřejmě vyjadřuje hierarchii řízení, jasně tedy říká, kdo je na každé úrovni v podnikatelském subjektu odpovědný komu a za co.

(Armstrong, 2007)

2.4.2 Organizační schéma

Organizační struktura je nejčastěji vyjádřena a zachycena v podobě takzvaného organizačního schématu. Do organizačního schématu jsou zařazeni jednotlivci a je zde zachycena jejich práce, jejich postavení v hierarchii a v neposlední řadě také jejich linie pravomocí (příkazové a kontrolní) v rámci hierarchie řízení.

Organizační schémata jsou svou povahou vertikální a neodpovídají tedy reálné skutečnosti. Nejsou v ní zachyceny vztahy horizontální a diagonální. Ty však samozřejmě

v reálné situaci existují mezi lidmi různých organizačních jednotek a oddělení. Organizační struktury tedy nerespektují, že v rámci jakékoli konkrétní hierarchie nedochází k tokům informací či příkazů pouze dolů či nahoru tak jak je naznačeno schématem. V reálné situaci informace je pohyb informací různý. Manažeři či vedoucí týmů mohou na sebe vzájemně působit také s lidmi, kteří jsou na nižších úrovních než bezprostředně podřízených tomuto manažerovi či vedoucímu.

(Armstrong, 2007)

Organizační schémata mají své použití jako nástroje zjednodušeného definování toho, co kdo dělá a jaké jsou hierarchické linie pravomocí. Ale i když jsou „upečená“ přesně podle organizačních manuálů (které nikdo nečte a které jsou v každém případě zastaralé už v době svého dokončení), nemohou vyjádřit to, jak organizace skutečně funguje. Mohou například vést k definování práce a pracovních míst – co se od lidí očekává, že budou dělat – ale nemohou vyjádřit role, které tito lidé v podnikatelském subjektu skutečně plní, partitury, které v součinnosti s jinými hrají a způsob, jakým – podobně jako herci – interpretují scénáře, které dostali.

(Armstrong, 2007, str. 247)

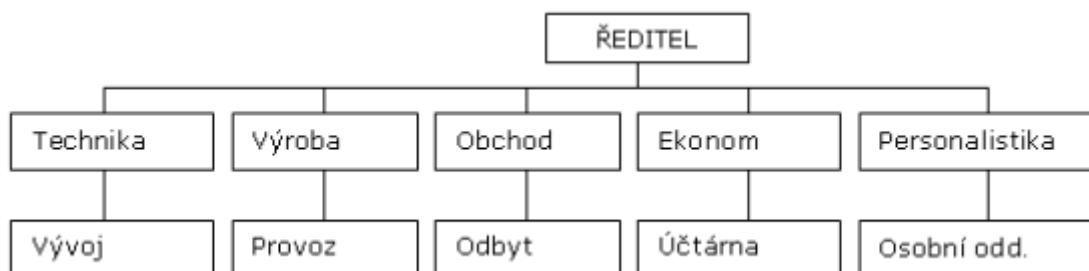
2.4.3 Typy organizace

Organizace linie a štáb

Organizace linie a štáb byla typem organizace, který upřednostňovali představitelé klasické teorie. Ačkoliv se tento termín dnes už tolik nepoužívá, s výjimkou toho, mluví-li se o liniových manažerech, stále ještě charakterizuje mnohé struktury. Liniová úroveň struktury je tvořena funkcemi a manažery, kteří jsou přímo zapojeni do plnění primárních úkolů organizace, například do výroby a prodeje nebo do řízení organizace jako celku. „Štáb“ v takových funkcích, jako jsou finance, personalistika a technika poskytuje služby linií a umožňuje jí vykonávat její práci.

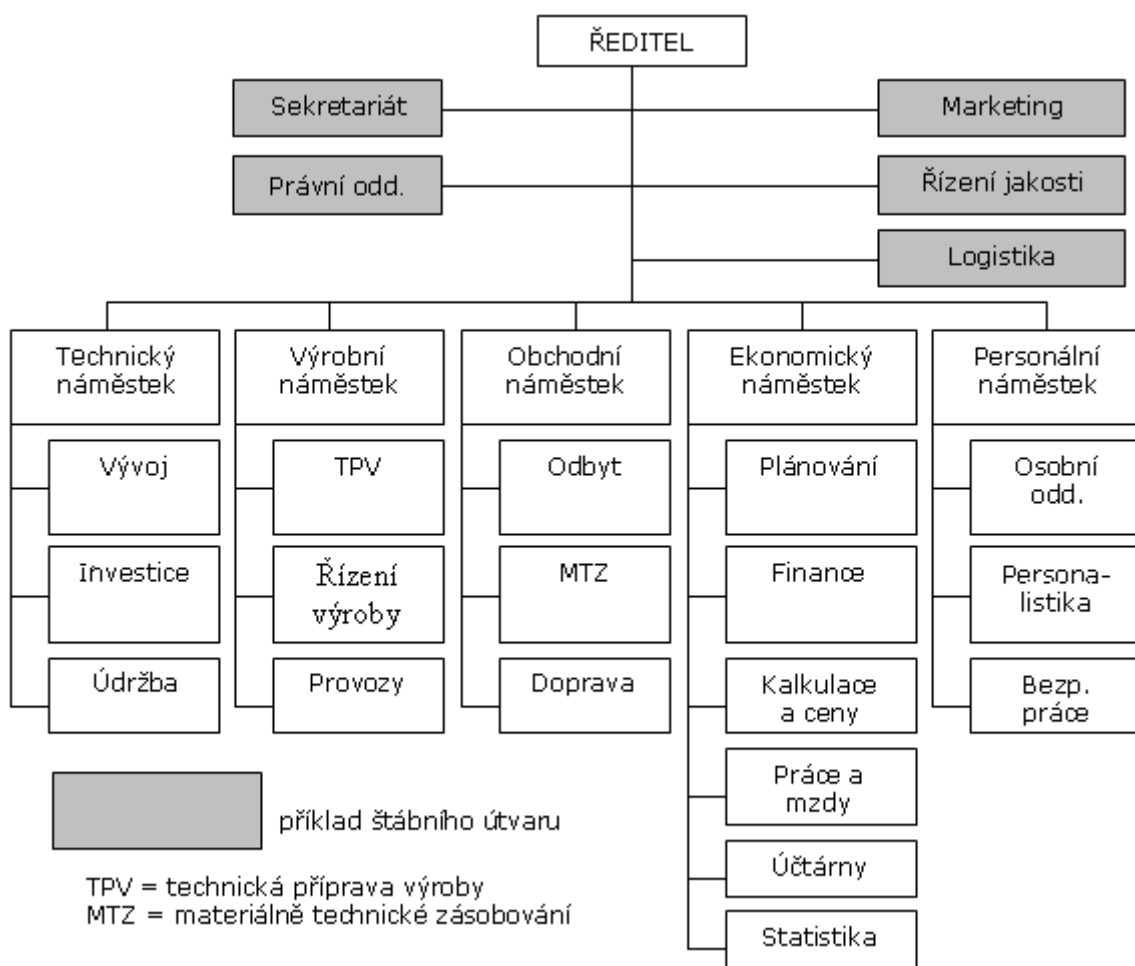
(Armstrong, 2007)

Obrázek 2 - Liniové organizační schéma



Zdroj: Nauka o podniku <http://nop.topsid.com>

Obrázek 3 - Liniově štábní organizační schéma



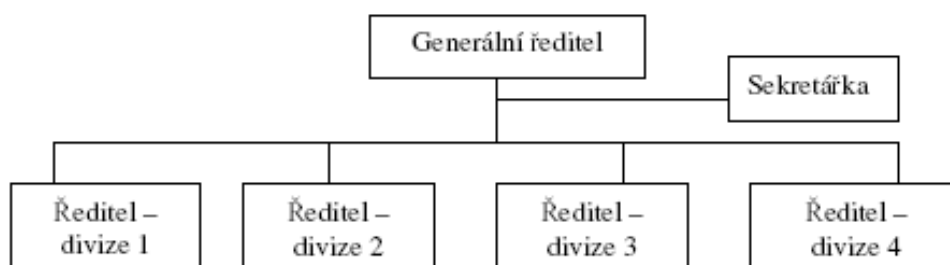
Zdroj: Nauka o podniku <http://nop.topsid.com>

Divizní typ organizací

Zde je organizační schéma strukturováno do oddělených divizí. Každá divize se zabývá samotnou výrobou, prodejem, distribucí nebo službami či popřípadě obsluhuje určitý trh. V ústředí mohou být soustředěny útvary, které poskytují divizím své služby a vykonávají jakousi kontrolu nad příslušným úsekem činností divizí. Míra kontroly je závislá na míře centralizace a decentralizace pravomocí na strategické podnikové jednotky. Ty jsou blíže obsluhovaným trendům.

(Armstrong, 2007)

Obrázek 4 - Divizní organizační schéma



Zdroj: Univerzita online <http://www.univerzita-online.cz>

Decentralizované organizace

Některé organizace, zvláště nesourodé konglomeráty, decentralizují většinu svých činností a udržují na ústředí pouze jakýsi základní personál, který se zabývá finanční kontrolou, strategickým plánováním, právními záležitostmi a někdy – ale ne vždy – personálními záležitostmi, zejména pak těmi, které se týkají vyšších manažerů ve všech složkách organizace (získávání, rozvoj a odměňování).

(Armstrong, 2007, str. 248)

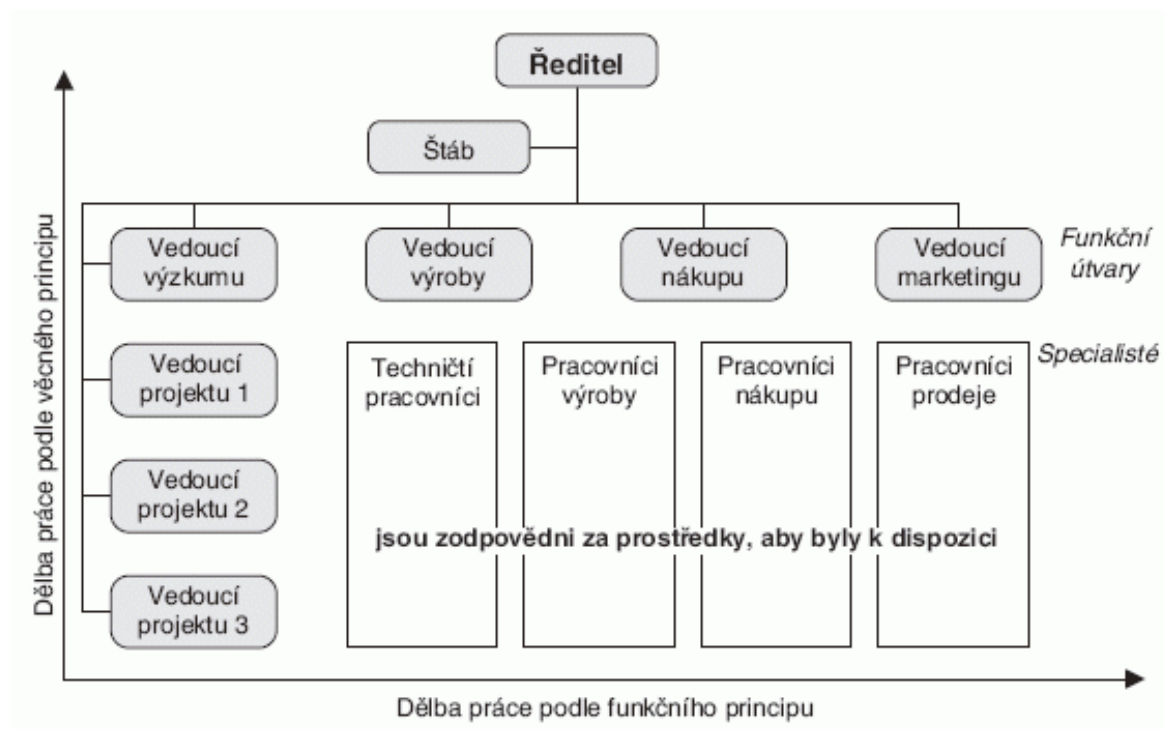
Maticové organizace

Maticové organizační schéma je založeno na projektech. Tvorba, podoba nebo konstrukce projektů jsou řízeny vždy ředitelem nebo manažerem daného projektu. Manažeři projektu nemají k dispozici žádný stálý personál kromě například pár administrativních pracovníků nebo sekretariátu. Volí si členy projektového týmu, a to vždy z odborných skupin, z nichž každá je vedena ředitelem nebo manažerem. Ten je pak průběžně zodpovědný za

formování skupiny, její rozvoj a řízení jejich členů. Za výsledky práce jsou odpovědni vedoucí týmů.

(Armstrong, 2007)

Obrázek 5 - Maticové organizační schéma



Zdroj: Business Info: <http://www.businessinfo.cz>

Flexibilní organizace

Flexibilní organizace jsou schopny rychle se adaptovat na nové požadavky a fungovat plynule. Mohou být organizovány například podle schématu Handyho (1989) „trojlístkové“ organizace s jádrem pracovníků, kteří vykonávají rozhodující a trvalé činnosti podnikatelského subjektu a na dohodu nebo dočasně pracujícími okrajovými pracovníky, které zaměstnává podnikatelský subjekt podle potřeby. Počty pracovníků lze rychle a pružně zvýšit či snížit podle aktuální potřeby.

(Armstrong, 2007)

Organizace založené na procesech (procesní organizace)

Organizace založené na procesech se zaměřují na procesy horizontální, které překračují hranice organizací. Tradiční struktury organizace tvořily určité úseky zcela

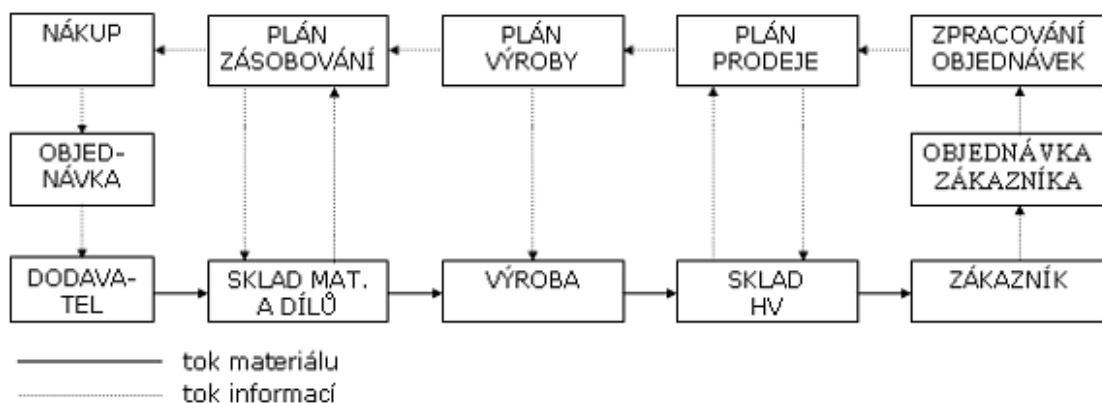
nezávislé působících funkcí, z nichž každá měla svou – obvykle rozsáhlou – hierarchii řízení. Funkce působily jako vertikální „komíny“ a existovaly hranice mezi tím, co dělaly a tím, co se odehrávalo o dveře dále. Návaznost práce a koordinace činností mezi funkcemi byly plny předsudků. Pozornost se zaměřovala na vertikální vztahy a na řízení založené na pravomocích – byla to „příkazová a kontrolní“ struktura. Horizontálním procesům byla věnována poměrně malá pozornost. Například se neuznávalo, že uspokojování potřeb zákazníků pomocí systémů postupného zpracování výrobků může být dobré jen tehdy, jestliže postup prací od prodeje přes výrobu k zaslání výrobku je kontinuálním procesem a není rozdělen na tři rozdílné balíky činností. Jiným horizontálním procesem, který orientoval pozornost na potřebu znovu zvážit to, jak by měly být organizace strukturovány, byla komplexní kvalita. To není systém typu „shora dolů“. K tomu, aby zabezpečil, že kvalita bude zabudována do výrobků a služeb organizace, překračuje hranici oddělující organizační jednotky. Reengineering podnikových procesů rovněž ukázal potřebu toho, aby se úkoly separované v jednotlivých funkcích integrovaly do jednotného horizontálního pracovního procesu.

(Armstrong, 2007, str. 248)

V organizaci založené na procesech stále existují funkční útvary a jednotlivé funkce. Důraz je však kladen na to, aby funkční útvary spolupracovaly na multifunkčních projektech a aby se vyrovnaly s novými požadavky. Týmy společně zvažují jak reagovat na potřeby zákazníků. Za společenskou odpovědnost je požadována kvalita a soustavné zlepšování. Cílem je udržení plynulého toku práce mezi funkčními útvary a dosahování synergického efektu.

(Armstrong, 2007)

Obrázek 6 - Schématické znázornění materiálního a informačního toku v podnik. subjektu



Zdroj: Nauka o podniku: <http://nop.topsid.com>

2.5 Pracovní místa

Pracovní místo tvoří soubor příbuzných úkolů, které vykonává určitá osoba a naplňuje tím účel pracovního místa. Lze je považovat za určitou jednotku struktury organizace, která se nemění, ať už je na tomto pracovním místě kdokoli. Pracovní místo v tomto smyslu je pevná entita, část stroje, která může být „navržena a sestrojena“ jako kterákoliv jiná část stroje. Rutinní nebo chodem stroje určená práce a pracovní místa skutečně ve většině organizací existují, ale stále je třeba si uvědomit, že stále více přestává být vykonávaná práce mechanickou záležitostí.

(Armstrong, 2007, str. 277)

Od pracovníků se samozřejmě většinou vyžaduje také flexibilní přístup, aby využívali a rozvíjeli své dovednosti, aby uměli reagovat na nové požadavky, s nimiž se setkávají. Pojem „role“ vyjadřuje realitu lépe než pouze „pracovní místo“. Role je v podstatě úloha, kterou lidé hrají při výkonu práce. Existují role „Individuální“, jež jsou vykonávány jednou osobou a pak role „Generické“, v nichž vykonává řada lidí podobné činnosti. Role se vztahuje také k chování. Existují určitá očekávání a role pak představuje to, jak se daná osoba musí chovat, aby tato očekávání splnila. Role tedy nevyjmenovává jednotlivé úkoly, jež mají být splněny. Místo toho uvádí očekávání v podobě jakýchsi výstupů, výsledků a požadavků na schopnosti v podobě dovedností a chování, jež jsou potřebné ke splnění těchto očekávání. V tomto přístupu nedochází k normování ani přikazování. Jedinci mají možnost využívat své dovednosti a schopnosti v souladu s vlastní interpretací situace.

(Armstrong, 2007)

Role se tedy týkají více lidí než pracovních míst a to znamená, že míra, v jaké může být role „vytvářena“ podobně, jako se vytváří pracovní místo, může být omezená, nebo tam, kde jsou důležité flexibilita a růst, může být dokonce nulová. To se týká zejména pracovníků pracujících se znalostmi a informacemi.

Existují však také určité úvahy, které ovlivňují způsob vytváření rolí za účelem zvýšení spokojenosti s prací a povzbuzení růstu.

(Armstrong, 2007, str. 277)

2.5.1 Analýza pracovního místa

Aby společnost mohla jasně definovat požadavky na pracovní místo, je nutné nejprve provést analýzu pracovního místa, kterou se rozumí proces sběru, analyzování a uspořádání informací, a to informací týkajících se obsahu práce s cílem vytvořit základ pro popis pracovního místa. Tento popis pracovního místa je podkladem pro zpracování specifikace pracovního místa.

Analýza pracovního místa je v podstatě systematický způsob sběru a analyzování informací o obsahu, kontextu a požadavcích na pracovní místo. Analýza pracovního místa je důležitým dokumentem, protože je podkladem pro způsob získávání a výběru zaměstnanců na toto pracovní místo, systém hodnocení výkonu, zaměstnanecké disciplinární opatření a podobně. K sestrojení analýzy pracovního místa mohou být použita různá data a různé zdroje. Reálnou hodnotu získává analýza pracovního místa až po zpracování informací do popisu pracovního místa a specifikaci pracovního místa. Analýza pracovního místa je také užitečná při identifikaci faktorů a povinností, které by měly přispět k vytvoření bezpečného pracovního prostředí.

(Koubek, 2000)

Pohled na analýzu pracovního místa podle Mathise a Jacksona je přiložen k diplomové práci samostatně v podobě přílohy č.1 Pohled na analýzu pracovního místa podle Mathise a Jacksona.

2.5.2 Popis pracovního místa

Popis pracovního místa nabízí reálný obraz práce, která je vykonávána na daném pracovním místě. Tím mimo jiné vytváří i představu o požadavcích kladených na zaměstnance, který by měl na pracovním místě pracovat.

Popis pracovního místa obvykle zahrnuje vymezení těchto prvků pracovního místa:

- Název daného pracovního místa.
- Popis účelu pracovního místa.
- Popis pracovních kompetencí - hlavní činnosti a úkoly.

- Zařazení pracovního místa v organizační struktuře a to včetně vztahů nadřízenosti a podřízenosti.
- Pracovní prostředky, které musí pracovník ovládat – např. technologie a technická zařízení.
- Odbornost - odborné kompetence, které musí pracovník na daném místě ovládat.
- Pracovní podmínky dané pozice - místo výkonu činnosti, fyzikální, technické, organizační podmínky, bezpečnost práce.
- Popis takzvaných manažerských kompetencí - pravomoci a odpovědnosti na daném místě.
- Vymezení odpovědností za zdroje, k nimž má pracovník přístup.

(Koubek, 2000)

2.5.3 Specifikace pracovního místa

Specifikace pracovního místa vychází z popisu pracovního místa a definuje vzdělání, výcvik, kvalifikaci a zkušenosti požadované od držitele daného místa.

Analýza práce zahrnuje sběr charakteristických informací o pracovní pozici, které tuto pozici od ostatních odlišují. Primární úlohou je tedy zachycení a ujasnění, co se na pracovní pozici vykonává a jaké schopnosti jsou nezbytné pro výkon takovéto pracovní pozice. Ve specifikaci pracovního místa musí být samozřejmě stanoveny také kompetence, pravomoc, odpovědnost a musí zde být zachyceny vztahy nadřízenosti a podřízenosti, tedy zachycení daného pracovního místa v organizační struktuře.

Rozlišujeme dva přístupy k analýze pracovní pozice, analýzu založenou na úlohách a povinnostech a analýzu založenou na kompetencích. Zatímco první přístup se zaměřuje na úkoly, povinnosti a odpovědnost jejich výkonu při práci, druhý přístup naopak zohledňuje, jak jsou jejich schopnosti, znalosti a dovednosti používány. Pro účely formalizace ekonomického systému budu zohledňovat především první přístup, jelikož aby mohlo být sledováno používání schopností znalostí a dovedností pro dané pracovní místo, musí být nejprve vymezeny úkoly, povinnosti a odpovědnosti pro výkon práce.

(Koubek, 2000)

Kompetence

V odborné literatuře se vyskytuje celá řada definic a přístupů k pochopení pojmu kompetence, k jeho rozčlenění na různé části umožňující pochopit strukturu či dynamiku pojmu kompetence v podnikové praxi.

Nejednoznačnost v chápání obsahu a definice pojmu kompetence vplývá zejména z používání anglických výrazů „competence“ a „competency“. Podle Armstronga jde v prvním případě spíše o účinnost a oprávněnost, tzn. schopnost dobře pracovat, dělat správnou práci rychle a precizně, popřípadě být oprávněn dělat určitou práci. Ve druhém významu jde spíše o způsobilost, kvalifikaci, potenciál, tzn. schopnost vykonávat úkoly vyžadované pracovním místem.

(Kovács, 2007, str. 12)

Kompetence je široký pojem, který vyjadřuje schopnost přenášet dovednosti a znalosti do nových situací v rámci daného zaměstnání. Týká se organizace a plánování práce, inovace a zvládnutí nerutinních činností. Zahrnuje ty vlastnosti osobní efektivnosti, které jsou vyžadovány na pracovišti k jednání se spolupracovníky, manažery a zákazníky.

(Training Agency, 1988, publikováno v Kovács 2007, str. 13)

Kompetence je dispozice člověka chovat se způsobem, který zaručuje splnění svěřených úkolů požadovaným způsobem (základní kompetence). Do této dispozice vstupuje množství osobnostních proměnných od vědomostí a dovedností po postoje, hodnoty, motivy aj.

(Kubeš a kol., 2004, publikováno v Kovács 2007, str. 13)

Odpovědnost

Odpovědnost je odvozena z povinnosti pracovníka plnit činnosti a úkoly, jež jsou stanovené popisem a specifikací pracovního místa. Odpovědnost je pak vnímána jako odpovědnost za samotné provádění dané činnosti nebo úkolu a také jako odpovědnost za dosažené výsledky a jejich kvalitu.

Odpovědnost je schopnost plnění pověření – stav, kdy jednotlivec dokáže naplnit očekávání a uspokojujícím způsobem završit určité pověření tím, že má současně dostatek autority i schopností a zodpovědnosti ke splnění tohoto očekávání.

(Svozilová, 2006, str. 28)

Odpovědnost ve své podstatě vyjadřuje povinnosti, příkazy, které znamenají nutnost či závazek k samotnému jednání či konání. Vyjadřují, co držitel pracovního místa:

- Musí.
- Je povinen.
- Provádí.
- Vykonává.

(Svozilová, 2006)

Pravomoc

Pravomoc vyjadřuje a představuje právo či nárok pracovníka využívat své volnosti rozhodování. Pravomoc musí být jasně vymezena právě v popisu pracovního místa.

Pravomoc vyjadřuje práva a oprávnění, povolení, která znamenají možnost či benevolenci v jednání a konání, případně nárok či nároky na něco.

Pravomoc vyjadřuje, co držitel pracovního místa:

- Může.
- Má nárok.
- Je oprávněn.
- Související pojmy a metody.

(Mathis, Jackson, 2008)

2.6 Matice odpovědnosti

Matice odpovědností, jež je také někdy nazývána maticí přiřazení odpovědností, je metodou, která se využívá pro přiřazení a zachycení odpovědností jednotlivých osob či pracovních míst ať už v nějakém úkolu (projektu, službě či procesu) či v celkové činnosti podnikatelského subjektu. Metoda je založena na přiřazení různých typů odpovědností k

jednotlivým dílčím úkolům nebo činnostem, a to jak už z názvu vyplývá formou matice.

Odpovědnosti jsou v matici zachyceny zpravidla ve sloupcích, kdežto jednotlivé činnosti bývají zachyceny v řádcích.

V praxi se matice odpovědnosti využívá k rozdělení a přiřazení odpovědností jednotlivým členům týmu. Nezáleží na tom, zda jde o projekty, procesy, nebo jejich jednotlivé části. Ve skutečné praxi existuje několik variant matic odpovědností, které se mezi sebou liší a to rozsahem přiřazovaných odpovědností. K těm nejpoužívanějším patří matice RACI a RASCI.

Matice odpovědnosti RACI

Matice RACI, je akronymem z počátečních písmen slov:

- R - Responsible - Určuje a stanovuje, kdo je odpovědný za vykonání svěřeného úkolu.
- A - Accountable – Určuje a stanovuje, kdo je odpovědný za celý úkol, je odpovědný za to, co je vykonáno.
- C - Consulted – Určuje a stanovuje, kdo může poskytnout cenou radu či konzultaci k úkolu.
- I - Informed – Určuje a stanovuje, kdo má být informován o průběhu úkolu či rozhodnutích v úkolu.

U matice RACI platí, že celkovou odpovědnost A – Accountability má pouze jedna jediná osoba. Je to jedna z jednoduchých forem modelů kompetencí.

Matice odpovědnosti RASCI

Matice RASCI, je akronymem z počátečních písmen slov:

- R - Responsible – Určuje a stanovuje kdo je odpovědný za vykonání svěřeného úkolu.
- A - Accountable (někdy též Approver) – Určuje a stanovuje, kdo je odpovědný za celý úkol, je odpovědný za to, co je vykonáno.
- S - Support – Určuje a stanovuje, kdo zajišťuje podporu v průběhu realizace činnosti/procesu/služby.
- C - Consulted – Určuje a stanovuje, kdo může poskytnout cenou radu či konzultaci k úkolu.

- I - Informed – Určuje a stanovuje, kdo má být informován o průběhu úkolu či rozhodnutích v úkolu.

Metoda RASCI je jednoduchou formou modelu kompetencí a rozšířením matice RACI o osoby, které podporují vykonání svěřeného úkolu.

(Doležal, Lacko, Máchal, 2009)

2.7 Pracovní řád

Pracovní řád je speciální typ vnitropodnikového předpisu, který vydává zaměstnavatel. Jsou v něm blíže specifikovány práva a povinnosti zaměstnanců, které obecně vyplývají ze zákoníku práce a dalších pracovněprávních předpisů. Pracovní řád je vždy v obecné rovině. Nelze prostřednictvím pracovního řádu ukládat povinnosti jednotlivým konkrétním zaměstnancům. Rovněž prostřednictvím něj nelze ukládat nové povinnosti a nesmí obsahovat úpravu mezd, platů či jiných odměn.

Zda je pracovní řád podnikatelským subjektem skutečně vydán, záleží čistě na úvaze zaměstnavatele. Výjimku tvoří stát, obec, kraj, státní fond, příspěvková organizace nebo školská právnická osoba, tyto jej mají povinnost vydat. V případě, že u zaměstnavatele působí odbory, je jeho vydání i jeho změna možná pouze s udělením jejich souhlasu.

Obsah pracovního řádu:

- | | |
|--|--|
| - Úvodní ustanovení | - Překážky v práci na straně zaměstnance |
| - Vznik a zánik pracovního poměru | - Pravidla chování zaměstnanců v prostorách zaměstnavatele |
| - Mzda | - Bezpečnost a ochrana zdraví při práci |
| - Povinnosti zaměstnance | - Dodržování IT politiky a softwarové bezpečnosti |
| - Povinnosti zaměstnavatele | |
| - Náhrada cestovních výdajů | |
| - Pracovní doba, dovolená za kalendářní rok a místo výkonu práce | |

- Odpovědnost zaměstnance za škodu
- Zákaz nekalé činnosti
- Závazek mlčenlivosti
- Autorská práva
- Ochrana osobních údajů
- Závěrečná ustanovení

(Dvořáková, 2007)

2.8 Pracovní postup

Pracovní postup musí mít vždy písemnou podobu a je považován za nejsilnější komunikační nástroj v podniku. Zjednodušeně se dá říct, že je to návod pro zaměstnance, jak si počínat v podniku tak, jak je od něj vyžadováno a očekáváno. Zároveň můžeme říci, že je jediným způsobem, jak se zaměstnanci přežít bez vzniku nejasností, zmatků, chaosu, obviňování a ospravedlňování se a je nezbytným pro efektivní chod podniku. Pracovní postup je listina závazná pro každé pracoviště, pro každé pracovní místo a pro každého, kdo se účastní chodu firmy. Je všem přístupná a aktuálně zdokonalována. Pracovní postup vymezuje pracovní náplň každého jednotlivého zaměstnance, způsob jeho chování k zákazníkům, zacházení s majetkem podniku, používaným materiálem či pomůckami, dodržování hygienických pravidel, popis pracovního oděvu, který zaměstnanec používá i popis vhodně upraveného zevnějšku.

(Gryga, 2006)

2.9 Podnikové procesy

2.9.1 Proces

Proces je sledem činností, při nichž je aplikováno aktivní působení obsluhujícího personálu, a to jak intelektuální, tak manuální, na postupně vznikající předmět nebo službu, která má přinést nějakou hodnotu pro zamýšleného uživatele – zákazníka procesu. Proces můžeme slovně definovat mnoha způsoby.

Proces je série logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím – jsou-li postupně vykonávány – má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků.

(Svozilová, 2011, str. 14)

Popisování procesu je činností, při které dochází ke shromažďování a záznamům informací o pořadí a návaznosti pracovních činností, k zachycení vztahu mezi nimi, k zachycení procesních rolí, podpůrných systémů procesů, nástrojů, zachycení časových výkonnostních a kvalitativních parametrů, které má proces plnit.

Definice procesu obvykle tvoří souhrnný popis různých entit (objektů):

- Proces (popis celého procesu).
- Činnost (definice činnosti, z nichž se proces skládá).
- Přejchod (definice přechodu mezi činnostmi).
- Účastník (definování účastníků procesu).
- Aplikace (vymezení aplikací používaných v procesu).
- Data (vymezení dat procesu).

(Svozilová, 2011)

2.9.2 Procesní tok

Procesní tok je sled kroků (činností, událostí nebo interakcí), který představuje postupně rozvíjející se proces, zapojuje do spolupráce alespoň dvě osoby a vytváří určitou hodnotu pro zákazníka, jemuž má sloužit, nebo příspěvek pro podnik, v němž se uskutečňuje.

(Svozilová, 2011, str. 15)

Většina procesních toků probíhá uvnitř daného podnikatelského subjektu. Pokud však nejde pouze o krátké sledy činností, procesní toky mohou procházet několika vnitřními organizačními jednotkami. Čím dál častěji se však setkáváme taky s tím, že procesní tok zasahuje mimo rámec podnikatelského subjektu a to jak směrem k zákazníkům, tak směrem k subdodavatelům daného podnikatelského subjektu.

Součástí procesů a procesních toků jsou jednotlivé činnosti, úkoly či aktivity. *Činnost, úkol nebo aktivita je měřitelná jednotka práce, jejímž účelem je transformace vstupního prvku do předem definovaného výstupu.*

(Svozilová, 2001, str. 15)

Z pohledu procesního či projektového managementu pojmy činnost, úkol či aktivita vnímáme podle měřitelných údajů, které k dané činnosti logicky přiřadíme. Jde tedy o nejmenší měřitelnou jednotku práce. Ta má určité charakteristiky, kterými jsou:

- Určitá doba trvání.
- Logické souvislosti čili provázání s jinými činnostmi projektu nebo procesu.
- Přiraženy určité zdroje, které spotřebovává a které se následně odrazí v čerpaných nákladech na provedení.

(Svozilová, 2011)

2.9.3 Produkt procesu a zákazník procesu

Hlavním smyslem existence procesů je vznik nějakého výstupu. Ten se nazývá produkt procesu. Na začátku každého procesu jsou nějaké vstupy, ty se v procesu transformují tak, aby na konci procesu vznikl výstup, který je vyžadován.

Produkt procesu je hmotným nebo nehmotným výstupem, který je vytvořen za účelem toho, aby sloužil pokrytí potřeb nebo přání zákazníka procesu.

(Svozilová, 2011, str. 16)

Zákazníkem procesu nemusí být vždy osoba či skupina osob vně zkoumaného podnikatelského subjektu. Zabývá-li se podnikatelský subjekt zlepšováním procesů, pak za zákazníky považujeme obecně jakékoli seskupení nebo procesní element, a to bez ohledu na hranice podnikatelského subjektu.

2.9.4 Workflow

Workflow je automatizace podnikových procesů. Obsahuje předávky dokumentů, informací, návaznosti úkolů a přechod mezi účastníky procesu dle procesních pravidel. Workflow je na rozdíl od podnikového procesu řízen k tomu určeným softwarem. Software definuje, vytváří a řídí průběh celého procesu automaticky. Workflow zjednodušuje a zefektivňuje fungování celého procesu. Eliminuje totiž možné chyby způsobené lidským faktorem a také urychluje řízení procesu. Jelikož však u workflow jde o automatizaci, je zde pochopitelně kladen vysoký důraz na přesnost a jednoznačnost procesu.

(Řepa, 2007, Svozilová, 2011)

2.9.5 Modelování podnikových procesů

Při modelování a nastavování procesu se využívá celé řady popisných a analytických nástrojů, které zahrnují vývojové diagramy, popisné soubory, simulační programy, analytické a statistické nástroje či další pomocné nástroje.

Počátek modelování podnikových procesů je hledání základních tedy elementárních prvků. To je zpravidla úlohou procesního analytika. Základní prvky a informace o nich lze nalézt v různých zdrojích. Mohou jimi být směrnice společnosti, normy či pozorování a měření těchto prvků přímo v podnikatelském subjektu. Mohou být také čerpány z organizačních schémat ba dokonce z rozhovorů se zainteresovanými osobami v daném procesu. Pomocí těchto elementárních prvků je pak tvořena procesní mapa. Jednotlivé elementární prvky mohou být různě významné pro různé účely tvorby procesní mapy. Procesní mapa bývá sestavována pro účely procesního řízení existující organizace, ale také pro modelování a návrh podnikových procesů či jejich redesign a zlepšování.

Procesní analytik, který se podílí na sestavování procesní mapy, by měl znát organizaci co nejlépe, ale zároveň by měl dodržovat potřebný odstup, aby nedošlo k ovlivnění jakousi firemní slepotou.

(Řepa, 2007, Svozilová, 2011)

Postup procesního modelování

Sběr elementárních dat

- Pomocí rozhovorů
- Pomocí pozorování
- Organizační schémata
- Směrnice
- Normy

Uspořádání procesní mapy

- Prvotní návrh procesní mapy
- Připomínkování
- Recenze znalci procesů
- Připomínkování
- Nové verze

Dokumentace mapy

- Doplnění mapy slovníkem pojmů
- Doplnění mapy vysvětlivkami

Zpětná vazba

- Kontrola znalci procesů
- Kontrola zadavateli projektu
- Prověření během implementace

(Svozilová, 2011)

Procesní mapa

Procesní mapa zachycuje a popisuje procesy daného podnikatelského subjektu ve formě nákresu nebo počítačového modelu. Skládá se z grafické symboliky a jejího popisu, a to v různých formách. Cílem procesní mapy je vhodným a správným způsobem znázornit prvky a procesy v daném podnikatelském subjektu či organizaci. Při tvorbě je třeba zohledňovat rozlišovací úroveň.

V modelu je na nejvyšší úrovni hlavní funkce organizace. Ta je vždy pouze jedna a je nezastupitelná. Vyjadřuje v podstatě hlavní smysl a účel existence daného podnikatelského subjektu. Procesní mapa může dosahovat velikých rozměrů. V takovémto případě je vhodné využít strukturovanou analýzu procesů, která využívá několik hierarchicky uspořádaných map. Na nejvyšším stupni se využívá pouze velmi nízké rozlišovací úrovně. Jde tedy o značně zjednodušený model. Lze však také rozkládat jednotlivé procesy na menší subprocesy, a to až na úroveň základních procesů, jež lze členit až na jednotlivé činnosti. Jaká je při modelování zvolena úroveň rozlišení, záleží na účelu, za kterým je procesní mapa vytvářena.

Procesní mapa či mapy reprezentují proces a zachycují jak produktivní, tak neproduktivní aktivity. Základním nástrojem pro modelaci procesní mapy je vývojový diagram. Ty mohou nabývat různých podob.

(Svozilová, 201)

3 Charakteristika podnikatelského subjektu a jeho současný stav

3.1 Charakteristika podnik. subjektu Michal Seidler – mSolution.cz

3.1.1 Základní informace

Oficiální název podnikatelského subjektu, který jsem zvolil pro svou praktickou část diplomové práce, je Michal Seidler. Jedná se o podnikatele živnostníka, jež kolem sebe za dobu fungování vytvořil tým lidí vystupujících pod názvem mSolution.cz. Tento název v sobě skrytě zahrnuje dvě anglická slova: marketing solution, která v překladu znamenají marketingové řešení. V případě mSolution.cz se jedná se o marketing prováděný v prostředí internetu. Hlavním směrem orientace podnikatelského subjektu mSolution.cz je totiž pomoc podnikatelským subjektům získat zákazníky prostřednictvím internetu a vytvářet a dodávat chytrá internetová řešení v podobě webových stránek, internetových obchodů, aplikací na míru či produktů internetového marketingu s důrazem na přínosy pro zákazníky.

Provozovna podnikatelského subjektu Michal Seidler – mSolution.cz je situována v Ostravě Mariánských Horách na ulici Přemyslovců. Zde se tedy nacházejí kanceláře podnikatelského subjektu. Co se týče působení mSolution.cz, působí především v Moravskoslezském kraji. Tato působnost souvisí samozřejmě právě s umístěním pouze jedné provozovny v rámci ČR a to v Ostravě. mSolution.cz má zákazníky v rámci trhu širšího než je Moravskoslezský kraj, nicméně vzhledem k osobnímu přístupu a kontaktu, který je vnímán jako důležitý, je primárním trhem právě Moravskoslezský kraj.

3.1.2 Portfolio služeb

Do portfolio služeb patří především konzultace a analýza současného stavu podnikání na internetu a vyhodnocení jeho silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Dále pak vypracování podnikatelských plánů pro prostředí internetu a jeho samotná realizace. Doménou podnikatelského subjektu je tvorba efektivních webových stránek a internetových obchodů, které přivádějí zákazníky. Mezi další služby patří tvorba internetových řešení s ohledem na přínosy pro zákazníky a plnění cílů. Do portfolio služeb patří samozřejmě také programování a vývoj aplikací na míru, kdy jsou řešeny unikátní zadání.

Přehled o předmětu podnikání, k němuž je podnikatelský subjekt zapsán:

- Zprostředkování obchodu a služeb.
- Velkoobchod a maloobchod.
- Poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály.
- Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků.
- Příprava a vypracování technických návrhů, grafické a kresličské práce.
- Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení.
- Fotografické služby.
- Překladatelská a tlumočnická činnost.
- Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti.

3.1.3 Historický vývoj

Pan Michal Seidler založil svou činnost v únoru roku 2010 a přibral k sobě jednoho pracovníka, který se mu stal rovnocenným partnerem při vytváření značky mSolution.cz, strategickém plánování a budování podnikatelské jednotky. Během roku 2010 byly prováděny spíše přípravné činnosti. Byly vyvíjeny produkty, začalo budování povědomí o značce mSolution.cz, byly formovány první pracovní procesy a bylo pracováno na prvních referencích. Podnikatelský subjekt mSolution.cz v této době aplikoval spolupráci se dvěma externími partnery v rámci outsourcingu. Místem podnikání byly prostory rodinného domu v místě bydliště podnikatele p. Seidlera.

V roce 2011 došlo k úspěšné realizaci cca dvaceti pěti projektů pro zákazníky mSolution.cz. Byl zrealizován vlastní projekt pod názvem ZábavnáDovolená.cz, což je portál, který je svými funkcemi jedinečný a umožňuje snadno a rychle naplánovat dovolenou v České republice přesně podle přání zákazníka a to z jednoho místa. Tento portál je určen pro ubytovací a restaurační zařízení a zařízení nabízející zábavné aktivity, které mají možnost zde svou činnost prezentovat a publikovat. Druhou cílovou skupinou jsou pak uživatelé internetu, plánující dovolenou či hledající pouze ubytování, stravování či zábavu v rámci ČR.

Úspěšně byl zrealizován také projekt tvorby interního systému na míru pro řetězec AXA Plus. Spuštěn byl vlastní projekt Asistovaný nákup Kindle Fire, kdy se mSolution.cz podílí na asistovaném nákupu tabletů Kindle Fire z USA.

Tým mSolution.cz byl v roce 2011 rozšířen o šest pracovníků a byly pronajaty kanceláře v Ostravě Mariánských Horách, které se staly hlavní provozovnou. Navázána byla také spolupráce s úspěšnou vzdělávací agenturou Akademie Orlita s.r.o.

3.1.4 Poslání mSolution.cz

Posláním mSolution.cz je vytvářet a dodávat chytrá internetová řešení v podobě webových stránek, internetových obchodů, aplikací na míru či produktů internetového marketingu s důrazem na přínosy pro zákazníky.

3.1.5 Vize pro rok 2011 a 2013

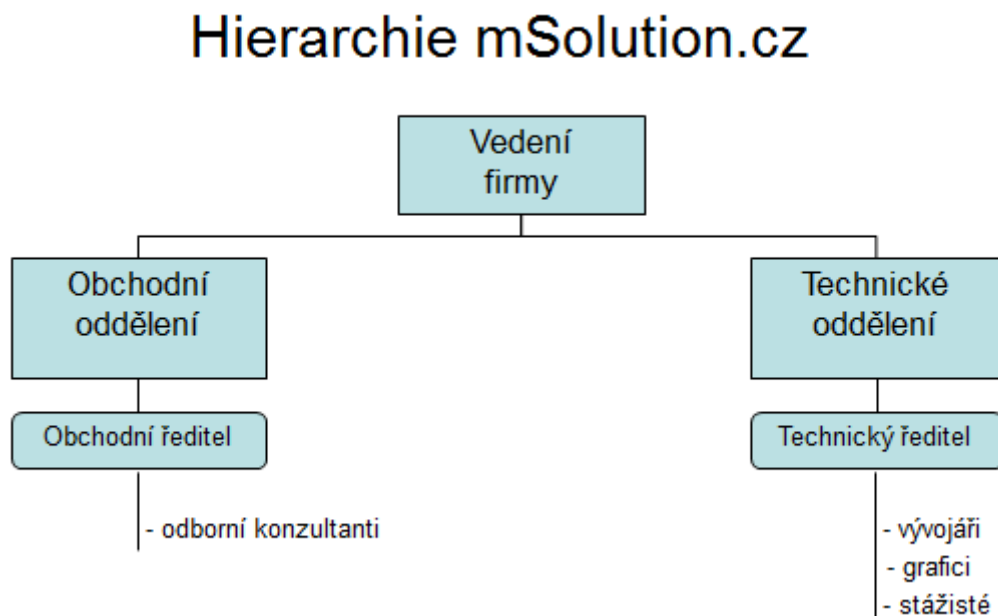
Stát se jedním z předních dodavatelů internetových řešení v Moravskoslezském kraji, být profesionální, ekonomicky zdravou a na trhu odlišující se společností, opírající se o maximální spokojenost všech našich zákazníků.

3.1.6 Uznávané firemní hodnoty

- | | |
|-------------|----------------|
| - Pokora | - Spolehlivost |
| - Úcta | - Cílevědomost |
| - Poctivost | - Odhodlání |
| - Upřímnost | - Kreativita |

3.1.7 Základní struktura mSolution.cz v současné době

Obrázek 7 - Dosavadní organizační struktura podnik. subjektu Michal Seidler - mSolution.cz v podobě organizačního schématu



Zdroj: Interní materiály podnik. subjektu Michal Seidler – mSolution.cz

Po rozšíření týmu na počet osmi členů v roce 2011 vznikla tato základní struktura mSolution.cz. Ve vedení jsou dva členové, kteří zároveň vykonávají vedoucí pracovníky Technického a Obchodního oddělení, tedy pozice obchodního ředitele a technického ředitele. Pod Obchodní oddělení kromě obchodního ředitele spadají také odborní konzultanti. Pod Technické oddělení kromě technického ředitele spadají vývojáři, grafici a odborní stážisté.

3.2 Analýza současného stavu ekonomického a řídicího systému v mSolution.cz

3.2.1 Způsob analýzy a metodologie

Pro analyzování současné úrovně formalizace a fungování ekonomického a řídicího systému v podnikatelském subjektu Michal Seidler - mSolution.cz využijí především metodiky manažerského auditu. Cílem provedení manažerského auditu bude především zhodnocení základních procesů ekonomického a řídicího systému a odhalení slabých míst a

nedostatků, jejichž odstranění by mělo přispět k trvale udržitelnému rozvoji podniku. V rámci manažerského auditu bude provedena analýza opírající se především o využití technik koučování. Nestrukturované koučovací rozhovory povedou lektoři akademie pan Peadar Vlastimil Orlita a pan Kolmajer s oběma členy vedení podnikatelského subjektu Michal Seidler – mSolution.cz. Takovéto rozhovory v důsledku nejen pomáhají k odhalení a zhodnocení současného stavu, ale napomáhají také k navedení koučovaného a rozvíjejí jeho schopnost se v daném směru dále učit. Využito zde bude rovněž technik vedení odborných strukturovaných rozhovorů, které připravím na základě teoretických podkladů a východisek problematiky. Pro analýzu bude využito také provádění konzultací a nestrukturovaných rozhovorů se všemi pracovníky podnikatelského subjektu a také využiji vlastního povědomí o fungování podnikatelského subjektu Michal Seidler – mSolution.cz. Rovněž budu mít možnost nahlédnout do veškeré dokumentace a veškerého dění v podnikatelském subjektu.

Struktura analýzy

I. Fáze - Analýza vnímání podnik. subjektu Michal Seidler – mSolution.cz jeho pracovníky

Tato fáze bude zaměřena na zjištění vnímání podnikatelského subjektu jako celku všemi pracovníky subjektu Michal Seidler – mSolution.cz. Zejména jde o vnímání podnikatelského subjektu ve smyslu jeho charakteristiky, působení a cílů. Tato první fáze analýzy bude prováděna strukturovanými rozhovory, které povedu já osobně se všemi pracovníky podnikatelského subjektu Michal Seidler – mSolution.cz. Za využití teoretických východisek z teoretické části mé diplomové práce a také za spolupráce s lektory Akademie Orlita s.r.o. sestavím seznam otevřených sice jednoduchých otázek, avšak otázek, které mohou poodhalit rozdílné vnímání a pohledy pracovníků na podnikatelský subjekt Michal Seidler – mSolution.cz. Tyto otázky budu následně pokládat všem pracovníkům podnikatelského subjektu Michal Seidler – mSolution.cz. Tyto otázky položí k zamyšlení také sobě samotnému. Odpovědi na seznam sestavených otázek budu písemně zaznamenávat. Z odpovědí všech pracovníků provedu zhodnocení na základě komparace jednotlivých odpovědí a zaznamenám parity i disparity v rámci aplikační části analýzy.

Sestrojený strukturovaný rozhovor obsahující pokládané otázky včetně záznamu odpovědí jednotlivých pracovníků bude přiložen k diplomové práci jako příloha č.2 Strukturovaný rozhovor.

II. Fáze – Vymezení a zhodnocení procesů podnik. subjektu z pohledu úrovně jejich fungování a vnímané důležitosti pro fungování podnik. subjektu

Ve druhé fázi bude mít vedení podnikatelského subjektu Michal Seidler – mSolution.cz, tedy přímo pan Seidler a já, za úkol připravit seznam procesů, které v činnosti podnikatelského subjektu registrují a vnímají. Dále pak budou vybrané procesy zhodnoceny z pohledu jejich úrovně fungování a také z pohledu vnímání důležitosti pro fungování podnikatelského subjektu a budou odhaleny a zaznamenány odchylky mezi současným a požadovaným cílovým stavem. V této fázi analýzy sestavím na základě nastudované teorie seznam pomocných otázek ke každému z vybraných procesů. Tyto otázky budou předloženy vedení podnikatelského subjektu. Na tyto otázky vedení nebude přímo odpovídat. Tyto otázky budou pouze sloužit jako pomocný nástroj pro celkové zhodnocení úrovně fungování procesů. Zhodnocení bude provedeno na základě subjektivního přidělení procentuální hodnoty členem vedení. Hodnoceno bude škálou 0% - 100%, kdy 100% je naprosto nejvyšší úroveň fungování procesu respektive shoda s cílovým stavem. Subjektivně dle svých zkušeností zhodnotí vedení společně vnímání procesů dle důležitosti pro fungování podnikatelského subjektu. Zde budou jednotlivým procesům přiděleny body. Bude se rozdělovat 1 – 6 bodů pro proces. Proces s vnímanou nejvyšší důležitostí pro fungování bude mít počet bodů 6. Proces s nejnižší vnímanou důležitostí pouze 1 bod.

III. Fáze – nalezení disparit mezi požadovaným cílovým a současným stavem

Ve třetí fázi budou na základě hodnocení úrovně fungování a důležitosti analyzovány disparity mezi cílovým a současným stavem. Odhalení těchto disparit v rámci vytipovaných a určených procesů proběhne na úrovni vedení podnikatelského subjektu Michal Seidler – mSolution.cz. Oba členové vedení na základě dosavadního průběhu analýzy naleznou a pojmenují disparity mezi cílovým a současným stavem. Zde bude využito koučování, kdy budou lektori Akademie Orlita s.r.o. pana PeaDR. Vlastimila Orlita a Tomáše Kolmajer, přítomni při prezentaci a pojmenování disparit. Technikou koučování budou pokládat doplňující otázky, které usnadní komplexní a hlubší poodhalení odchylek od žádoucích stavů.

3.2.2 Analýza – aplikační část

I. Fáze - Analýza vnímání podnik. subjektu Michal Seidler – mSolution.cz jeho pracovníky

1) Prosím, mohl/a byste nám říci něco o podnikatelském subjektu Michal Seidler - mSolution.cz včetně organizační struktury?

Odpovědi na takto položenou otázku se víceméně shodovaly u všech pracovníků zapojených do činnosti podnikatelského subjektu Michal Seidler - mSolution.cz. Každý z pracovníků zná historii podnikatelského subjektu a jeho vývoj od založení. Ukázalo se, že každý pracovník je obeznámen s činností, jež podnikatelský subjekt vykonává a umí jí jednoznačně pojmenovat. Také je každý pracovník obeznámen s posláním a vizí podnikatelského subjektu pro následující roky. K seznámení pracovníků s těmito informacemi slouží především porady, ale také individuální rozhovory s členy nově zapojenými do týmu pracovníků. Vnímání všech členů se shoduje s formálním vymezením činnosti, poslání a vize, které je v podnikatelském subjektu k dispozici.

Co se týče organizační struktury, ve vnímání pracovníků se objevují již rozdílné postřehy a pohledy. Byť je organizační struktura vymezena formálně formou organizačního schématu, její vnímání je odlišné. Vedení firmy v organizačním schématu zahrnuje dvě osoby. Pana Seidlera, jakožto živnostníka a majitele firmy a také mou osobu. Je tedy patrné, že není v organizační struktuře jednoznačně definována pozice ředitele podnikatelského subjektu. Na řízení se podílejí dvě osoby. Organizační schéma je sestaveno velmi zjednodušeně, pro jednotlivé pracovní pozice zachycené v organizační struktuře neexistují jasná pravidla a organizační struktura je vnímána jako cosi čistě formálního, nicméně do praxe nic uplatnitelného a důležitého.

Organizační schéma jako jakýsi rámeček je orientováno na jednotlivá oddělení. Je rozděleno pouze do dvou oddělení, a to na Technické oddělení a Obchodní oddělení. Pozice obchodního a technického ředitele vykonávají osoby totožné s vedením podnikatelského subjektu. V rámci jednotlivých oddělení nejsou formálně stanoveny a nikterak vymezeny odpovědnosti, kompetence a funkce a úlohy, jež má každé oddělení plnit. Obchodní i technický ředitel, jež jsou zároveň v pozici řízení podnikatelského subjektu, mají představy o

funkcích, úkolech, činnostech, které mají plnit, nicméně v některých oblastech se jejich názory a pohledy odlišují a tím dochází k rozporům, jež narušují fungování firmy.

Co se týče zařazení jednotlivých pracovníků pod jednotlivé oddělení, je vše zcela formálně a jasně zachyceno v organizačním schématu. Rovněž zde ale vnímání zařazení v organizační struktuře naráží na určité nesrovnalosti a nejasnosti. Každý z pracovníků sice schematicky ví, pod které oddělení spadá, nicméně jsou zde nejasnosti. Pracovníci se se svými problémy neobrací vždy na svého přímého nadřízeného, ale podle typů dotazů či problémů se obrací na jednu či druhou osobu z vedení podnikatelského subjektu. Také zadávání úkolů, kontrola či komunikace směrem dolů probíhá ne zcela formálně a podle pravidel a jasného formálního vymezení. Mnohdy dochází k zadávání úkolů stážistům patřícím pod technické oddělení přímo obchodním ředitelem, který dostal zadání přímo od konečného klienta. Pak samozřejmě mohou vznikat a vznikají problémové situace, jelikož technický ředitel nemá plné informace o dění, není zde zcela jasné, kdo má tedy splnění daného úkolu kontrolovat. Kdo kontroluje v takovémto případě práci zaměstnance a kdo komunikuje se zákazníkem vyřízení zadaného úkolu.

Celkový dojem jak vedení podnikatelského subjektu tak také jednotlivých pracovníků a členů týmu je totožný. Formální vymezení organizační struktury v podobě organizačního schématu je velmi strohé, neodpovídá potřebám podnikatelského subjektu a nezachycuje vše potřebné pro bezproblémový a plynulý chod podnikatelského subjektu.

2) Jaký podnikatelský plán má podnikatelský subjekt pro následující roky? Jaké jsou strategické cíle podnikatelského subjektu? Jak je vnímáte?

Tato otázka byla rovněž položena všem pracovníkům a členům podnikatelského subjektu. Zde poměrně jasnou odpověď přineslo vedení podnikatelského subjektu, které uvedlo následující cíle pro rok 2012:

- Dosáhnout obratu 3 mil. Kč.
- U všech zákazníků vybudovat spokojenost a dlouhodobý obchodní vztah a usilovat o další doporučení.
- Založit s.r.o.
- Rozšířit působnost firmy o další oblasti a nástroje.

- Zvyšovat hodnotu firmy (finanční, majetkovou, personální).

Tyto cíle byly dohodnuty na úrovni vedení podnikatelského subjektu a ostatním členům týmu a pracovníkům byly prezentovány na společné poradě. Ti s nimi byli v podstatě seznámeni. Cíle tedy byly zachyceny a formálně zaznamenány a představeny členům týmu.

Byť ze strany vedení jsou cíle jasně definované a vedení umí tyto cíle pojmenovat, vnímá zde ale také určité problémy. Vnímáným problémem je častá úprava či změna cílů. S měnícími se podmínkami, s novými nápady, podněty či směry, kterými je možno se v budoucnosti podnikatelského subjektu vydat se také transformují dlouhodobé cíle. Místo toho, aby se tedy jasně stanovily cíle a naprosto nekompromisní cestou se za těmito cíli směřovalo, dochází spíše k transformaci dle nahodilých okolností a následné nedisciplinovanosti. Vedení toto vnímá jako problém, díky kterému se pohyb vpřed neděje takovým tempem, které by bylo zapotřebí.

Za ne zcela ideální považuje vedení podnikatelského subjektu také pouze formální stanovení těchto strategických cílů bez dalšího formálního členění a vymezení dílčích cílů. Bez dílčích cílů je pak těžko naplňováno cílů strategických a činnosti se stávají spíše nahodilými a možná právě proto dochází k oné časté transformaci cílů dlouhodobých strategických.

Ze strany pracovníků a členů týmu nebyla takto jasná odpověď poskytnuta. Bylo zjištěno, že ač byli všichni členové týmu s těmito cíli obeznámeni, nedokáží tyto cíle jednoznačně definovat a nepamatují si jejich přesnou specifikaci. Cíle nejsou zaznamenány na všem členům dostupném místě a členové týmu ba ani dokonce vedení je nemá neustále před sebou.

Pracovníci vnímají cíle spíše ve smyslu zadaných úloh či požadovaných výsledků. Tedy velice krátkodobě a nenesou tedy pocit odpovědnosti na dosahování dlouhodobých strategických cílů a na adaptabilitě s podnikatelským subjektem.

Je patrné, že strategické cíle byly dohodnuty a formálně sepsány. Neodpovídají plně pravidlu SMART, což však strategické cíle nemusí a mnohdy je to také obtížně stanovitelné. Cíle jsou však jednoznačné a časově ohraničené. Vnímány nedostatky je četnost jejich transformace, nedostatečná prezentace a neustálé vnímání a umění tyto cíle pojmenovat. Také byly cíle dohodnuty na nejvyšší úrovni vedení a nebyla poskytnuta zpětná vazba ze strany pracovníků a zbytku členů týmu. Takto hrozí nepochopení strategických cílů, jejich neakceptace či jejich nedostatečné vnímání. Dalším souvisejícím problémem s fungováním

dosahování stanovených cílů je neexistence jejich dalšího dílčího rozčlenění na jednotlivé cíle a následně také úkoly a činnosti. Bez takového stanovení dílčích cílů, úkolů a činností a jejich formálního vymezení může být dosahování strategických dlouhodobých cílů jen stěží dosahováno.

3) Za jakých podmínek tedy můžete dosáhnout stanovených cílů?

Pohled všech pracovníků se zde poměrně shoduje. Pokud budou cíle jasné a srozumitelně stanoveny, budou reálné a budou akceptovány a pochopeny ze strany všech pracovníků a členů týmu a budou všem členům týmu neustále na očích tak, aby si směřování za nimi uvědomovali, může být těchto cílů dosaženo. Z pohledu všech členů týmů je vnímána také důležitost členění strategických cílů na jednotlivé dílčí cíle za dodržení podmínek SMART a jejich následné členění na dílčí úkoly a činnosti tak, ať je jasné dáno, co je třeba dělat a jak postupovat k tomu, aby se dospělo ke splnění hlavních strategických cílů.

4) Co se Vám za poslední rok podařilo?

Zde se opět pohledy liší, a to ze strany vedení a ze strany ostatních pracovníků. U vedení je patrné vnímání slova Vám jako podnikatelskému subjektu. Jsou tedy plně adaptabilní. Vedení uvedlo jako to, co se jim podařilo za poslední rok následující:

- Úspěšná realizace cca 25 projektů pro naše zákazníky.
- Projekt na míru pro řetězec Axa Plus.
- Realizace vlastního projektu ZábavnáDovolená.cz.
- Realizace projektu Asistovaný nákup Kindle Fire.
- Příprava projektu on-line marketingového nástroje.
- Personální rozšíření na počet 9 interních spolupracovníků.
- Nastěhování do nových prostor v Ostravě Mariánských Horách.
- Zařazení účasti na projektech EU do strategie podnikatelského subjektu.
- Navázání spolupráce s vzdělávací společností Akademií Orlita s.r.o.

Naopak ze strany zaměstnanců je v odpovědi vnímána nízká adaptabilita a sourodost s podnikatelským subjektem. Odpovědi na to, co se Vám za poslední rok povedlo, jsou

mířeny velmi subjektivně. Většinou jde o dobré pracovní výsledky či zvýšení úrovně vzdělání a satisfakce z nich.

II. Fáze – Zhodnocení procesů podnik. subjektu z pohledu úrovně jejich fungování a vnímané důležitosti pro fungování podnik. subjektu

Pro zhodnocení úrovně jednotlivých podnikových procesů a posouzení reality byl sestaven přehled otázek týkajících se jednotlivých procesů, který byl předložen vedení podnikatelského subjektu. Díky zodpovězení si otázek vedením byly identifikovány odchylky od žádoucího stavu, které usnadnily vedení zhodnotit daný proces pomocí škály 0 % (nízká úroveň procesu) až 100 % (velmi vysoká úroveň procesu). Cílem bylo odhalení oblastí řízení, ve kterých by chtělo vedení v podnikatelském subjektu v nejbližší době provést změny.

Pro zhodnocení byly vybrány tyto procesy podnikatelského subjektu a sestaven následující seznam otázek k těmto procesům:

Produkce (realizace zakázky včetně poskytování doprovodných služeb)

- Je proces realizace pro jednotlivé poskytované služby jasně stanovený a formálně vymezený?
- Je v rámci procesu jasně vymezeno, které pracovní pozice se na jeho realizaci podílí?
- Jsou jasně vymezeny kompetence, odpovědnosti, pravomoci, toky informací či předávání?
- Je v rámci produkce stálé pracovní obsazení?
- Jaká je kvalifikace pracovníků?
- Jaké jsou doby realizace ve srovnání s konkurencí?
- Jaká je úroveň administrativy související s realizací?
- Je využíváno software na řízení procesu realizace?
- Jak je vnímána kvalita poskytovatelem produktu ve výsledné fázi realizace ve srovnání s konkurencí?
- Jak je vnímána kvalita poskytovatele doprovodných služeb ve srovnání s konkurencí?

Obchod a přímý prodej

- Je obchodní proces jednoznačně nastaven a formálně vymezen?
- Jsou jednoznačně stanoveny cíle a postupy k získání zakázek?

- Je budována obchodní strategie?
- Je uzavíráno dostatečné množství zakázek?
- Jaká je znalost zákazníků?
- Jaký je počet obchodních aktivit?
- Jsou obchodní aktivity sledovány, evidovány a vyhodnocovány?
- Jak je monitorován průběh obchodního procesu?
- Je se zákazníky udržován kontakt, budován vztah a zařazen account managing?
- Jaká je distribuce a distribuční kanály vašich produktů / služeb?
- Jsou zařazeny do obchodu a prodeje vzdělávací aktivity?
- Je využíván software pro obchod a přímý prodej?

Marketing a podpora prodeje

- Je proces jednoznačně nastaven a formálně vymezen?
- Využívá podnikatelský subjekt průzkumu trhu?
- Je budována databáze kontaktů?
- Jaká je znalost dodavatelů?
- Jak je vnímána kvalita produktů zákazníky?
- Jak je vnímána cena vzhledem ke kvalitě produktů?
- Jaká je propagace produktů a podpora prodeje?
- Je tvořena strategie a nastavován proces pro podporu prodeje a marketing?

Ekonomika a finanční řízení

- Vykazuje podnikatelský subjekt zisk či ztrátu?
- Jaký je vývoj nákladovosti a výnosovosti?
- Jaká je platební schopnost?
- Existují pohledávky a závazky po splatnosti?
- Jaká je zadluženost firmy, přesahuje hodnotu aktiv?
- Je prováděna pravidelná analýza finanční situace?
- Je využíván software v oblasti finančního řízení?

Personální řízení

- Je proces jednoznačně nastaven a formálně vymezen?
- Je nastaven způsob výběru pracovníků?
- Jsou určeny odpovědnosti a kompetence v oblasti personálního řízení?

- Jsou pracovníci stimulováni k dobrému výkonu?
- Jsou platy pracovníků srovnatelné s platy v konkurenčních podnik. subjektech?
- Jsou pracovníci pravidelně hodnoceni a odměňováni?
- Je zakomponováno odborné vzdělávání?
- Jaká je úroveň personální agendy?
- Přispívají zaměstnanci k řízení procesu produkce?
- Jaké je klima ve firmě (firemní kultura)?
- Je využíván software pro řízení personální oblasti?

Strategické plánování a řízení podnikatelského subjektu

- Je proces strategického řízení a plánování jednoznačně nastaven a formálně vymezen?
- Jsou určeny odpovědnosti, kompetence a pravomoci při plánování a řízení?
- Jaký je čas věnovaný strategickému plánování a řízení podnikatelského subjektu?
- Jaká je spolupráce pracovníků technického a obchodního oddělení s vedením při plánování a řízení podnik. subjektu Michal Seidler – mSolution.cz?
- Jaká jsou pravidla pro tento proces a jak jsou vymezena?

Výsledné hodnoty za každého člena vedení podnikatelského subjektu a také průměr z těchto hodnot byly zapsány do následující tabulky:

Tabulka 1 - Hodnocení úrovně podnikových procesů v podnikatelském subjektu Michal Seidler - mSolution.cz

Podnikový proces	Hodnocení 0 % - nízké 100 % vysoké	Hodnocení 0 % - nízké 100 % vysoké	Průměrné hodnocení za vedení podnik. Subjektu (v %)
produkce (realizace zakázky včetně poskytování doprovodných služeb)	45%	55%	50%
obchod a přímý prodej	55%	60%	58%
marketing a podpora prodeje	45%	40%	43%
ekonomika a finanční řízení	45%	40%	43%
personální řízení	65%	60%	63%
strategické plánování a řízení podnikatelského subjektu	40%	45%	43%

Zdroj: Vlastní vypracování

Následně byla vedením firmy vyhodnocena také vnímaná důležitost jednotlivých procesů pro fungování podnikatelského subjektu.

Tabulka 2 - Vyhodnocení vnímání důležitosti jednotlivých procesů pro fungování podnikatelského subjektu

Podnikový proces	Hodnocení 1 - nízká důležitost 6 - vysoká důležitost
produkce (realizace zakázky včetně poskytování doprovodných služeb)	5
obchod a přímý prodej	6
marketing a podpora prodeje	3
ekonomika a finanční řízení	2
personální řízení	1
strategické plánování a řízení podnikatelského subjektu	4

Zdroj: vlastní vypracování

III. Fáze – nalezení disparit mezi požadovaným cílovým a současným stavem

Po zhodnocení úrovně jednotlivých procesů v podnikatelském subjektu a zhodnocení jejich důležitosti pro fungování je třeba analyzovat odchylky od žádoucího stavu právě v návaznosti na důležitost a hodnocení úrovně těchto procesů. Za pomoci kouče dospělo vedení k následujícím odchylkám od požadovaného stavu:

1) Obchod a přímý prodej

Obchodní proces není zcela jednoznačně nastaven a formálně vymezen. Pracovníci obchodního oddělení mají tušení, jakým způsobem by měl proces správně probíhat ovšem naprosto jasné a kontrolovatelné vymezení procesu zde chybí. Byť je v této oblasti proces popsán a nastaven v nejvyšší míře z podnikových procesů, není však formálně zaznamenán ve formě vývojového diagramu, popisného souboru či jiné z forem určených pro formální

záznam procesu. Pracovníci podílející se na obchodu a přímém prodeji tedy jsou s procesem základním způsobem seznámeni, nicméně díky tomu, že není proces nikterak formálně zachycen, nemají možnost sami sledovat a kontrolovat správné dodržování postupu během celého procesu. Také efektivita tohoto procesu není maximalizována v případě, že postupy nejsou zcela jasné a pracovníci musí váhat a uvažovat, zda na nic nezapomněli a zda vše vykonali správně a se správným časovým sledem a musí tyto informace zjišťovat či prověřovat u obchodního ředitele. Pracovníkům podílejícím se na procesu obchodu a přímého prodeje je k dispozici také software, který část procesu hlídá a usnadňuje evidenci, uchovávání dat a eviduje časový harmonogram a povinnosti pracovníků. Není však schopen zachytit a koordinovat proces celý. Tento software rovněž slouží jako motivační nástroj pracovníků a motivuje je k dodržování nastaveného obchodního plánu a plánu aktivit. Odchylka je však například v počtu obchodních aktivit a v dodržování plánu. Chybí důkladnější a formalizovaná kontrola ze strany obchodního ředitele a také dodržování obchodních aktivit ze strany obchodního ředitele z důvodu jeho zahlcením spoustou dalších úloh související nejen s procesem obchodu a prodejních aktivit. Nedostatečně a nepravidelně je také budována a obohacována obchodní a prodejní strategie. Není přesně vymezen časový rámec a nejsou stanoveny dílčí cíle a aktivity pro rozvoj obchodní strategie. Rovněž nejsou sestaveny plány a cíle pro rozšiřování obchodních kanálů. Tyto nedostatky vyplývají z nedostatečného nastavení a formalizace celého procesu a formalizace systému celkově. Spousta aktivit probíhá náhodně bez návaznosti na strategické cíle podnikatelského subjektu. Není sestavena žádná z forem pro formální záznam procesu. Neexistují psané a formalizované popisy pracovních míst včetně stanovených práv, povinností a kompetencí pro jednotlivé pozice obchodního oddělení podílející se na procesu obchodu a prodejních aktivit. Tyto skutečnosti pak mají negativní vliv na nejasnost organizaci práce, na disciplínu pracovníků a obtížnou kontrolu dodržování povinností. Toto jsou však pouze přímé vlivy. V důsledku tyto nedostatky mohou způsobit neprofesionální prezentaci podnikatelského subjektu navenek, nedostatečnou kvalitu produktu, ale především také souvisejících služeb a samozřejmě v poslední fázi až nevhodné celkové vnímání podnikatelského subjektu na trhu. Za takových podmínek je obtížné směřování k dosažení stanovených strategických cílů podnikatelského subjektu.

2) Produkce

Rovněž v procesu produkce se při pokládání otázek koučem vyskytla spousta odchylek od požadovaného stavu. Proces realizace zakázky opět nemá zcela jasná pravidla. Průběh realizace zakázky není opět na žádném místě formálně vymezen a zaznamenán. Oficiálně a formálně také nejsou stanoveny odpovědnosti a kompetence pracovníků podílejících se na realizaci zakázky. Existuje jakési povědomí, kdo by se měl na čem podílet, ovšem jelikož jde právě o povědomí v hlavách pracovníků, objevují se nejasnosti kdo je vlastně za co zodpovědný, kdo se vlastně na procesu a jakým způsobem má podílet. Termíny celkové realizace jsou nastaveny ve smlouvách. Nejsou však stanoveny dílčí termíny pro jednotlivé úkoly. Je tak obtížné průběh realizace koordinovat, sledovat zpoždění či předstihy. Tím že nejsou jasně vymezeny a sledovány jednotlivé fáze realizace, dochází k nedodržení termínů také z důvodu opomenutí některých z činností. Za celou fázi realizace je zodpovědný technický ředitel, jehož činnost je však také těžko kontrolovatelná vzhledem k neexistujícímu formálnímu nastavení fungování celé realizace. Kontrolováno může být pouze dodržování celkových termínů, tyto jsou však ovlivněny také prodleními ze strany zákazníka. Jelikož ty nejsou nikterak monitorovány, práce technického ředitele je tak prakticky nekontrolovatelná. Nikde však není formálně stanoveno, zda druhý člen vedení je zodpovědný za kontrolu technického ředitele a zda má patřičné kompetence, jakým způsobem kontrolu provádět a jakým způsobem nedodržování řešit. Další odchylkou je požadována kvalifikace pracovníků a nestálost pracovního obsazení. U některých pracovníků byly upřednostněny nízké náklady na jejich práci na úkor souboru kompetencí, který je ideální pro výkon dané pozice. Rovněž způsob spolupráce externě s některými pracovníky se nejeví jako ideální vzhledem k nízké vynutitelnosti disciplíny, kvality práce a dodržování termínů.

Chybí také jednoznačná pravidla pro vývoj produktu a všech služeb s ním spojených. Vývojové aktivity probíhají také na bázi nahodilosti a většinou jsou řazeny do hluchých míst a časového nevytížení technického oddělení. Pomocí takového přístupu však jen těžko může být dosaženo cílových stavů. Všechny tyto skutečnosti zapříčiňují neefektivitu celého procesu, ale především brání kvalitě jak poskytnutého produktu, tak především kvalitě průběhu celé realizace. Pro realizaci není rovněž využíván žádný informační systém, který by proces realizace mohl do vysoké míry zautomatizovat, usnadnit a zajistit efektivitu.

3) Strategické plánování a řízení podnikatelského subjektu

V procesu strategického plánování a řízení podnikatelského subjektu rovněž nejsou formálně nastaveny a vymezeny pravidla.

Strategickému rozvoji podnikatelského subjektu je sice věnována pozornost, nicméně veškeré tyto aktivity jsou prováděny v podstatě nahodile bez hlubšího naplánování a časového harmonogramu. Aktivitám týkajícím se strategického plánování a rozvoje podniku není také věnován dostatečný prostor, což rozhodně neodpovídá cílovému stavu. Strategické cíle jsou často přizpůsobovány a měněny podle okolností. Strategické cíle nejsou dále rozčleněny na cíle dílčí a v konečné fázi na jednotlivé úkoly a aktivity.

Se strategickými cíli jejich dalším členěním do jednotlivých dílčích cílů jsou nedostatečně seznamováni pracovníci. Nejsou zavedeny pravidelné porady, které by umožnily pracovníky seznámit s cíli a jejich plněním či aktivitami nezbytnými pro jejich plnění. Pracovníci vykonávají spíše dílčí úkoly či aktivity, které jim jsou zadány, neznají hlubší kontext, proč vlastně tyto úkoly a aktivity vykonávají a tedy nepřebírají odpovědnost za plnění těchto cílů. Důsledkem je pak nedostatečná adaptabilita pracovníků v podnikatelském subjektu.

V případě řízení podnikatelského subjektu je jako hlavním problémem nejednoznačnost kompetencí a především odpovědnosti za řízení podnikatelského subjektu. Není jednoznačně určeno, kdo je zodpovědný za řízení podnikatelského subjektu jako celku. Nejsou definovány ani práva povinnosti či kompetence a pravomoci pro pozici ředitele podnikatelského subjektu. Takováto pozice není v podstatě v podnikatelském subjektu zavedena. Není zařazena v organizační struktuře, není pro tuto pozici vytvořen popis pracovního místa, nejsou nastaveny kompetence, pravomoci, odpovědnost. Řízení probíhá na úrovni vedení, které však tvoří dvě osoby. Problémem je nejen to, že jde o dvě osoby, které nemají jasně vymezeno, kdo je odpovědný za konkrétní činnosti a kdo má jaké pravomoci, navíc však jsou tyto dvě osoby vedoucími jednotlivých oddělení. Projevuje se tedy tendence uvažovat na úrovni vedoucích oddělení a nevnímat podnikatelský subjekt jako celek. Každý z těchto dvou osob podílejících se na řízení hájí své oddělení a činnosti, na nichž se podílí a sice funguje nějaká vzájemná kontrola, nicméně nesystematická a vzhledem k nejednoznačným kritériím kontroly a formálnímu stanovení povinností prakticky bez efektu a nefungující.

4) Marketing a podpora prodeje

Hlavní činností podnikatelského subjektu Michal Seidler - mSolution.cz je pomoc ostatním podnikatelským subjektům získat zákazníky prostřednictvím internetu. Ideálním modelem a cílovým stavem je zde situace, kdy podnikatelský subjekt sám bude perfektně fungovat v oblasti získávání zákazníků prostřednictvím internetu. Byť takto pomohl již spoustě firem a může je používat jako cenných referencí, sám nevyužívá toho, co nabízí ostatním. Veškerý prodej a prodejní aktivity jsou uskutečňovány prostřednictvím přímého prodeje a prodejních aktivit pracovníků obchodního oddělení. Podnikatelský subjekt nevyužívá systematického přístupu k marketingu a podpoře prodeje. Není vymezen časový rámec a formální proces pro provádění těchto aktivit. Podle příležitostí jsou nastaveny a spuštěny marketingové kampaně, především tedy v prostředí internetu. Jelikož nejsou strategické cíle rozpracovány do dílčích cílů, není aktivitám, jako je marketing a podpora prodeje, přikládána patřičná váha. Opět nejsou jasně vymezeny kompetence a odpovědnosti za jednotlivé úkoly. Marketingové aktivity a také aktivity pro podporu prodeje mohou mít veliký přínos pro podnikatelský subjekt, nicméně zdržují pracovníky při běžné pracovní činnosti. Není zde také definována a nastavena spolupráce mezi technickými pracovníky, kteří ovládají podporu a reklamní kampaně po technické stránce a obchodním oddělením, které je v kontaktu se zákazníky, umí zpracovat kampaně po stránce obchodní a samozřejmě dokáže reálněji odhadovat a posuzovat situaci a dění na trhu.

Chybí také systematický přístup ke stanovování cen a pricingu. Je zde využívána metoda benchmarkingu, nicméně opět spíše jde o nahodilé srovnávání, a to pouze s některými hráči trhu bez hlubší strategie a promyšlení. Kvalita vnímaná zákazníky je prověřována pouze jako součást account managingu formou přímých telefonátů a rozhovorů se stávajícími zákazníky. Chybí však hlubší zkoumání jako například počet poptávajících či nově přichozích zákazníků formou doporučení. Také nejsou prováděny průzkumy konkurence, průzkumy trhu ohledně znalosti a povědomí o podnikatelském subjektu Michal Seidler – mSolution.cz a jeho činnosti. Dostatečná není ani zpětná vazba ohledně vnímání kvality produktů a služeb zákazníkem a také poměru kvality a cen. Není pro tyto průzkumy stanoven systematický přístup včetně pravidel. Systematicky není také prováděn průzkum potřeb a požadavků zákazníků a cílových skupin. Do strategie není také zakomponována systematická práce se všemi kontakty. Není budována databáze všech kontaktů, se kterými se kdy komunikovalo a se kterými by se dalo systematicky pracovat. Zachovávány jsou pouze kontakty a veškeré

informace o subjektech, jež jsou oslovováni obchodním oddělením a také současných klientů. Poptávající subjekty a partneři však již v této databázi nejsou.

5) Ekonomika a finanční řízení

Podnikatelský subjekt nedosahuje zisků, jež byly naplánovány a stanoveny v rámci cílů. Finančnímu řízení není věnován vymezený pravidelný prostor v časovém harmonogramu. Aktivita v rámci finančního řízení probíhá do značné míry náhodně. Jsou stanovena pouze základní pravidla pro uzavírání výsledků každého z měsíců, pro vyplácení mezd, pro záznam nákladovosti a výnosů a pro jejich podrobnější rozbor. V rámci podnikatelského subjektu však není věnována pozornost výpočtu ukazatelů, rozvoji ekonomického a finančního řízení a strategickým otázkám v ekonomickém a finančním řízení. Nejsou zajištěny paušální příjmy, které by byly schopny pokrývat paušální náklady. V méně úspěšných obdobích co se týče získávání zakázek a přínosu obchodu tedy není zajištěno krytí fixních nákladů, které však musí být uhrazeny. Toto je i otázka řízení podnikatelského subjektu jako celku. V době méně úspěšných měsíců, nebo lépe řečeno v období, kdy je obchod ve fázi rozpracovanosti a nejsou v daném měsíci zajištěny příjmy z uzavření obchodu, je na obchodní oddělení vyvíjen tlak, který snižuje efektivitu a má negativní dopad na výsledky. Podnikatelský subjekt se rovněž potýká s nedisciplinovaností zákazníků s hrazením jejich závazků. Závazky ze strany odběratelů jsou často hrazeny po splatnosti. Podnikatelský subjekt se však nedostává do platební neschopnosti díky dostatečným volným peněžním prostředkům ke krytí svých závazků. V oblasti finančního a ekonomického řízení firmy opět nejsou jasně definovány odpovědnosti a pravomoci. Tyto aktivity jsou prováděny na úrovni vedení podnikatelského subjektu, ale opět se zde setkáváme s problémem více osob ve vedení a jasná odpovědnost za plnění úkolů a cílů není stanovena. Není stanoven ani způsob kontroly a není formálně vymezen celý proces ekonomického a finančního řízení. Díky tomu právě dochází k absenci některých nezbytných aktivit a naopak aktivity, které jsou již prováděny, nemají jasně definovaná pravidla, časové rámce a cíle.

6) Personální řízení a plánování

Podnikatelský subjekt je, co se týče personálního obsazení, malý a není třeba zvláštního personálního oddělení a ani nejsou kladeny vysoké nároky na personální řízení a plánování. Avšak i v tomto malém měřítku naráží vnímání vedení podnikatelského subjektu

na diferenciaci mezi požadovaným cílovým stavem a skutečností. Způsob výběru a samotný výběr pracovníků má na starosti opět vedení firmy. Ke každému výběru a zabezpečování pracovní síly přistupují oba členové vedení společně a individuálně. Připraví metody výběru, kompetence a profil pracovníka, kterého potřebují a to podle dané pracovní pozice, vyberou metody přilákání uchazečů, samotný výběr, zaškolení adaptování a rozvoj pracovníků. Za všechny tyto aktivity je vedení zodpovědné společně, nejsou tedy jednoznačně vymezeny oblasti a úkoly jednotlivých osob respektive pracovních pozic. Co se týče personálního řízení, chybí koncepční přístup od rozvoje a strategických cílů v oblasti personálního plánování a dílčích kroků k jejich naplnění, až přes chybějící pravidla pro stimulování pracovníků k dobrému výkonu, hodnocení a rozvojové aktivity v oblasti odměňování. Také není systematický přístup k rozvoji všech pracovníků. Pouze pro pracovníky v oblasti obchodu jsou naplánovány vzdělávací aktivity, nicméně jejich plán a časová osa není přesně definována, tudíž je vzdělávání spíše reakcí v závislosti na analýze tréninkových potřeb, která je prováděna na základě monitorování výsledků a průběhu práce obchodních pracovníků respektive odborných konzultantů. Obchodní konzultanti jsou motivováni ke své obchodní činnosti provizí, chybí však fixní složka mzdy. Díky tomuto se pracovníci vcítují spíše do role freelancerů než do role zaměstnanců a je problematické udržování jejich disciplíny. Nejsou také stanoveny jednoznačné odpovědnosti za formální stránku pracovněprávních vztahů. Vedení opět tyto aktivity provádí společně či je zadají někomu z pracovníků. V případě, že vše není v pořádku, není zcela jasné, kdo je za danou činnost přímo odpovědný a jaká pravidla by měl dodržovat. Není tedy jasné definováno, v čí kompetenci je uzavírání pracovněprávních smluv, kdo je odpovědný za jejich správnost, za jejich kontrolu a prodlužování či za jejich evidenci a archivaci. Chybí také formální vymezení některých zásad či pravidel, která jsou po všech pracovnících vyžadována. Ty jsou pouze součástí nepsané firemní kultury.

4 Návrh dokumentace ekonomického a řídicího systému

V analytické části byla vedením podnikatelského subjektu odhalena ve fungování jednotlivých procesů spousta odchylek od žádoucího stavu. Co se týče úrovně formalizace celého řídicího a ekonomického systému je na velmi nízké úrovni a při rozšiřování aktivit vykonávaných v rámci podnikatelského subjektu a také při jeho celkovém růstu se tato nedostatečná formalizace projevuje jako velice problematickou a komplikuje a snižuje efektivitu celého fungování podnikatelského subjektu a zapříčiňuje většinu vnímaných problémů a odchylek od žádoucího stavu.

Na základě odchylek, jež vyplynuly z analýzy úrovně fungování a formalizace ekonomického a řídicího systému, navrhnu novou dokumentaci pro ekonomický a řídicí systém, jež by měla vést ke zvýšení úrovně nastavení pravidel fungování celého podnikatelského subjektu a výrazným způsobem by měla zefektivnit jeho činnost. Napomůže samozřejmě dosažení stanovených cílů, usnadní jejich kontrolu a výrazným způsobem usnadní práci všem pracovníkům. Také sníží psychické vypětí pracovníků, vnese do fungování řád a pořádek a odstraní a eliminuje z fungování podnikatelského subjektu nahodilosti, nesystematičnost a v důsledku odchylky od požadovaných cílových stavů.

4.1.1 Cíle

Co se týče Strategických cílů, navrhnu rozpracování strategických cílů dále do cílů dílčích a také do jednotlivých úkolů, které je nezbytné provádět pro dosažení cílů hlavních, tedy strategických. Dílčí cíle by měly být samozřejmě stanoveny v podobě SMART a ve formálním vymezení v podobě mapky cílů.

Se strategickými, ale i dílčími cíli budou seznámeni všichni pracovníci v rámci porad, aby bylo zajištěno povědomí, za čím skutečně jdeme a jaké dílčí cíle a povinnosti z toho vyplývají. To napomůže zvýšení adaptace pracovníků v podnikatelském subjektu a zvýší také efektivitu práce, jelikož pracovníci nebudou pouze vykonávat svěřený úkol, ale budou také znát význam své práce. Ze strategických cílů, dílčích cílů a z jednotlivých úkolů budou vycházet také popisy a specifikace pracovních míst, které budou cíle podrobněji rozpracovávat a zohledňovat.

Nové rozpracování cílů podnikatelského subjektu bude přiloženo jako součást této diplomové práce ve formě přílohy č. 3. Mapka rozpracování cílů.

4.1.2 Organizační struktura – organizační schéma

Na základě odchylek skutečného stavu od žádoucího, jež vyplynuly za aplikace analýzy prostřednictvím manažerského auditu, budou tyto odchylky zohledněny při sestavování nové organizační struktury. Sestavím zcela nový návrh organizační struktury zachycené v podobě organizačního schématu. Změnou v dosavadním útvarovém organizačním schématu bude vytvoření pozice jediného výkonného ředitele, čímž bude jasně stanovena jednota řízení a odpovědnosti za celkový chod podnikatelského subjektu. Výkonný ředitel pak bude zodpovídat za svou činnost majiteli podnikatelského subjektu. Zásadní a tou největší změnou bude zcela nový přístup k organizační struktuře. Aby došlo k odstranění neefektivity a nefunkčnosti, jež vzniká ze soustředění se každého útvaru na svou činnost, bude zvolen také procesní přístup k organizační struktuře. Díky takovému přístupu k organizační struktuře je zcela patrné, jak celé fungování probíhá, jaké procesy do něj vstupují a tvoří hlavní přidanou hodnotu, a které naopak vstupují jako pomocné procesy. Je zde patrné, které faktory, funkce a vlivy do celého fungování firmy vstupují a je patrné, jaké by byly dopady, kdyby dané činnosti probíhaly odděleně.

Nový návrh organizační struktury v podobě organizačního schématu liniového a organizačního schématu procesního budou připojeny jako součást této diplomové práce v podobě přílohy č. 4 Organizační schéma liniové a přílohy č. 5 Organizační schéma procesní.

4.1.3 Matice odpovědností

Vzhledem k velikým problémům týkajícím se nejasností ve vymezení odpovědnosti za jednotlivé procesy a jejich výstupy a za dílčí úkoly v rámci procesů, považuji za vhodné kromě uvedení odpovědnosti v rámci popisu pracovních míst ujasnění v rámci formálního vymezení procesů vytvořit také přehlednou matici odpovědností, která bude zachycovat procesy podnikatelského subjektu a také pracovní pozice, jež se v podnikatelském subjektu vyskytují. Matice bude rovněž vhodným způsobem propojovat liniovou a procesní organizační strukturu. Navrhnou tedy matici odpovědností, jež umožní zachytit vztah respektive formu odpovědnosti, kterou jednotliví pracovníci obsazující dané pracovní pozice v daném procesu zastávají. Takto bude jasně a přehledně nastavena relace mezi procesy a

odpovědnostmi za ně. To umožní nejen ujasnění a přebrání odpovědností jednotlivými pracovníky, ale samozřejmě umožní kontrolu správného fungování daných procesů a poslouží ke zvýšení jejich efektivity a tím samozřejmě také efektivity celého podnikatelského subjektu.

Návrh této nově sestavené matice odpovědností bude připojen jako součást této diplomové práce v podobě přílohy č. 6 Matice odpovědností.

4.1.4 Organizační procesy

Co se týče organizačních procesů, z analýzy vyplynulo, že žádné z nich nejsou nikterak formálně zachyceny a vymezeny až na část obchodního procesu, která je formalizována prostřednictvím informačního systému. Toto je vnímáno samotným vedením i pracovníky jako velká bariéra k dosahování efektivity. Provedu tedy návrh formální podoby procesů podnikatelského subjektu. Zaměřím se na procesy vnímané jako problémové a přitom z pohledu vedení nejdůležitější pro fungování podnikatelského subjektu. Při vypracovávání formální podoby procesů zohledním také to, zda jde o procesy hlavní hodnototvorné, či pouze procesy pomocné. Navrhnou formální vymezení v podobě postupového diagramu a také detailního popisného soboru pro proces Obchod a přímý prodej a také pro Produkci – realizaci zakázky. Tyto dva procesy patří do procesu hlavních – hodnototvorných a vedení jim ve fungování celé podnikatelské jednotky přikládá velkou váhu. Formální vymezení a jasné nastavení těchto procesů výrazně přispěje k zefektivnění fungování.

Formální vymezení procesů obchod a přímý prodej a produkce – realizace zakázky v podobě jak postupového diagramu tak v podobě detailního popisného soboru bude připojeno jako součást této diplomové práce v příloze č. 7 Proces produkce – realizace zakázky a přílohy č. 8 Proces obchod a přímý prodej.

4.1.5 Popisy a specifikace pracovních míst

Podnikatelský subjekt nemá pro svá pracovní místa vytvořeny a formálně stanoveny popisy a specifikace. Takto dochází k nejednoznačnému vnímání práv a povinností vázaných k těmto pracovním místům a nejsou také jednoznačně stanoveny kompetence pro výkon práce na těchto pracovních pozicích. Navrhnou tedy popisy a specifikace pracovních míst, jež jsou zařazeny do organizačního schématu. Jejich vymezení usnadní orientaci v povinnostech a požadavcích a nárocích na pracovníky a také usnadní kontrolu jejich dodržování. Také

usnadní nahrazování pracovníků v organizaci v případě potřeby a jednoznačně vymezí práva, povinnosti a odpovědnosti v rámci daných pracovních pozic. Zefektivní tedy opět celý chod podnikatelského subjektu.

Návrh nově vytvořených specifikací a popisu pracovních míst bude připojen jako součást této diplomové práce v podobě přílohy č. 9 Popisy a specifikace pracovních míst.

4.1.6 Pracovní řád

Pracovní řád není pro podnikatelský subjekt povinný, nicméně jeho základní ustanovení a formalizace by ujasnily některá základní práva a povinnosti zaměstnanců, která obecně vyplývají ze zákoníku práce a dalších pracovněprávních předpisů a přitom jak vyplynulo z výsledků analýzy, nejsou pro pracovníky zcela jednoznačné a známé. Pokud bude podnikatelský subjekt disponovat alespoň základním pracovním řádem, může předejít zbytečným nepříjemnostem, které mohou nastat v případě neznalosti základních a obecných práv a povinností vyplývajících z pracovněprávního vztahu s podnikatelským subjektem. Navrhnou tedy zjednodušený pracovní řád, který však bude dostačující pro účely podnikatelského subjektu.

Návrh nově vzniklého pracovního řádu pro účely podnikatelského subjektu mSolution.cz míst bude připojen jako součást této diplomové práce v podobě přílohy č. 10 Pracovní řád.

5 Vlastní doporučení

Na základě výsledků analýzy, které poodhalily nedostatky a odchylky současného stavu formalizace ekonomického a řídicího systému oproti cílovému stavu, rozhodně doporučuji navrženou dokumentaci pro řídicí a ekonomický systém, jež vznikla jako výstup této diplomové práce, využívat a začlenit jí do fungování podnikatelského subjektu. Doporučuji, aby byla představena všem pracovníkům podnikatelského subjektu, kterých se dotýká. Je velice důležité, aby všichni pracovníci pochopili význam samotné formalizace a pochopili a akceptovali obsah jednotlivých dokumentů. Jedině pokud budou všechny tyto podmínky splněny, povede formalizace ke zvýšení efektivity celého fungování podnikatelského subjektu Michal Seidler – mSolution.cz.

Doporučuji, aby se implementace vzniklé dokumentace pro formalizaci ekonomického a řídicího systému, ale také její následný rozvoj zařadili do strategického plánování a počínání podnikatelského subjektu Michal Seidler – mSolution.cz. Rozhodně doporučuji i nadále na rozvoji formalizace ekonomického a řídicího systému podnikatelského subjektu pracovat a rozvíjet do dílčích procesů a úkolů až po ty nejdetailejší. Doporučuji pravidelně analyzovat silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby a na základě nich obohacovat, editovat a rozšiřovat formalizaci ekonomického a řídicího systému a následně také provedené změny vyhodnocovat ve výsledcích a změně efektivity podnikatelského subjektu. Jen takto bude zcela odstraněna nahodilost ve fungování podnikatelského subjektu a bude nastolen jednoznačný a spolehlivý systém fungování, jež bude disponovat jasnými pravidly a postupy.

V rámci implementace formalizace ekonomického a řídicího systému užívání navrhuji a doporučuji vytvořit časový harmonogram a také přímo konkrétní strategii pro implementaci dokumentace. Doporučuji, aby s navrženou dokumentací byli seznámeni nejprve majitel podnikatelského subjektu, tedy pan Seidler. Za velice důležitou zde považuji jeho zpětnou vazbu a případné připuštění návrhu na změnu a zdokonalení. Po akceptaci a schválení majitelem a výkonným ředitelem navrhuji seznámit s dokumentací všechny ostatní pracovníky v rámci porady celého podnikatelského subjektu. Nejprve navrhuji představit cíle a účel formalizace ekonomického a řídicího systému. Představit přínosy, které tato formalizace na sebe váže a vyžádat také zpětnou vazbu pracovníků. Dále by měla být postupně představeny jednotlivé navržené a vytvořené dokumenty a ke každému představen jeho základní účel, jeho přínosy a jeho užití. Pokud nebudou pracovníci informováni v těchto

oblastech, význam dokumentace se ztrácí. Doporučuji také umožnit, aby se pracovníci mohli vyjádřit ke zpracování celé dokumentace. Doporučuji tedy povolit diskusi nad jejich obsahem.

Po představení dokumentace navrhuji ponechat dostatečnou dobu na prostudování dokumentace pracovníky a to dle harmonogramu stanoveného pro implementaci. Po prostudování dokumentace pracovníky doporučuji získat právě zpětnou vazbu a prověřit porozumění účelu celé formalizace, porozumění účelu každého z dokumentů a porozumění obsahové stránce dokumentů. Zpětná vazba a prověrka porozumění může být provedena ústně i písemně, nicméně k velikosti podnikatelského subjektu a k nízkému počtu pracovníků podílejících se na jeho fungování navrhuji provést zpětnou vazbu ústní formou. Po získání zpětné vazby a prověrce porozumění ze strany pracovníků by měly být připomínky zváženy ředitelem podnikatelského subjektu. Pokud budou shledány ředitelem jako adekvátní a přínosné, budou zakomponovány do finálního návrhu dokumentace. U finálního návrhu dokumentace doporučuji vyžádat stvrzení akceptace a porozumění dokumentům podpisem.

Jako součást implementace rozhodně navrhuji, aby byla dokumentace neustále přístupná všem pracovníkům podnikatelského subjektu Michal Seidler – mSolution.cz. Cíle a jejich větvení v podobě mapky cílů navrhuji umístit v kanceláři na viditelné místo. Stejně tak procesní organizační strukturu. Neustálé umístění této dokumentace před očima zaměstnanců usnadní sžití se a zafixování obsahů této dokumentace a jejich převzetí za své. Dokumentaci týkající se pracovních míst, tedy popisy a specifikace pracovních míst, matici odpovědností a také dokumentaci týkající se procesů, tedy formální vymezení procesů, navrhuji rovněž uchovávat v dostupnosti pro všechny pracovníky. Za vhodné pokládám dostupnost dokumentů v tištěné fyzické podobě na každém z oddělení a pak také dostupné online v interním systému podnikatelského subjektu Michal Seidler – mSolution.cz. Takto si bude moci každý pracovník v případě nejistoty nahlédnout do dokumentace a podívat se, zda skutečně zodpovídá za tu či onu aktivitu, jak přesně mají aktivity na sebe navazovat a zda v procesu na některý z úkolů nezapomenul.

V časovém harmonogramu pro implementaci dokumentů ekonomického a řádicího systému je třeba také počítat také s lhůtou pro zaběhnutí. Z mého pohledu je třeba, aby si pracovníci navykli využívat dokumentace a pevně si zažili její obsah. Navrhuji ponechat alespoň dvouměsíční lhůtu pro zaběhnutí nového systému. Během této doby by měla fungovat zvýšená kontrola ve využívání této dokumentace. Během těchto dvou měsíců by měla být

kontrola spíš určena k pomoci vytvořit si návyk pracovat s obsahy dokumentace a navyknout si na formální ekonomický a řídicí systém. Po dvouměsíční lhůtě určené pro zaběhnutí by měla kontrola pokračovat, v této fázi však již jako tvrdý dozor nad řízením se formálním vymezením ekonomického a řídicího systému. Dodržování by mělo být vyžadováno a případné nedodržování sankcionováno.

6 Závěr

Tato práce vznikla na základě potřeby zlepšení či vhodného nastavení formalizace ekonomického a řídicího systému v podnikatelském subjektu Michal Seidler - mSolution.cz . V teoretické části své diplomové práce jsem se zabýval metodologií, pomocí níž lze zjistit současnou úroveň ekonomického a řídicího systému a stav jeho formalizace a která také napomůže v praktické části poodhalit jeho nedostatky. Také jsem se v rámci teoretické části mé diplomové práce věnoval studiu dokumentace a dalších způsobů, jimiž lze formalizovat ekonomický a řídicí systém podnikatelského subjektu. Zpracování teoretické části mé diplomové práce se stalo východiskem, jež poskytlo předpoklady pro zpracování praktické části diplomové práce.

V praktické části diplomové práce jsem se věnoval analýze fungování ekonomického a řídicího systému a úrovni jeho formalizace v podnikatelském subjektu Michal Seidler - mSolution.cz.

Jako způsob analýzy současného fungování a současné úrovně formalizace ekonomického a řídicího systému v podnikatelském subjektu Michal Seidler - mSolution.cz jsem využil především metodiky manažerského auditu. Cílem bylo analyzovat základní procesy ekonomického a řídicího systému a odhalit slabá místa a nedostatky. V rámci manažerského auditu byla provedena analýza opírající se především o využití technik koučování. Využito bylo technik vedení odborných strukturovaných rozhovorů, které jsem připravil ve spolupráci s lektory Akademie Orlita s.r.o.. Pro analýzu bylo využito také provádění konzultací a nestrukturovaných rozhovorů s vedením podnikatelského subjektu Michal Seidler – mSolution.cz. Využito bylo také mého vlastního povědomí o fungování podnikatelského subjektu Michal Seidler – mSolution.cz a také možnosti nahlédnout do veškeré dokumentace a veškerého dění v podnikatelském subjektu.

Na základě provedené analýzy byla objevena poměrně veliká diferenciaci mezi současným stavem fungování ekonomického řídicího systému a vnímaným cílovým stavem. Na základě východisek pro danou problematiku, jež jsem si připravil v teoretické části, jsem navrhl patřičná opatření. Ta by měla vést k odstranění objevených diferenciací. V rámci navrhovaného řešení jsem sestrojil dokumentaci, jež při správné implementaci do užívání zvýší úroveň formalizace ekonomického a řídicího systému a měla by výrazným způsobem

zvýšit efektivitu fungování celého podnikatelského subjektu. Aplikací navrhovaných změn je možné uskutečnit prakticky okamžitě a to bez jakýchkoli dodatečných finančních požadavků. V rámci doporučení jsem také připravil návrhy pro správnou implementaci navržené dokumentace, kterými se může podnikatelský subjekt řídit a brát je v potaz.

Cílem mé diplomové práce bylo zhodnotit úroveň formalizace ekonomického a řídicího systému ve vybraném malém podnikatelském subjektu a navrhnout řešení na zdokonalení tohoto systému. Stanovené cíle diplomové práce se mi podařilo splnit. Povedlo se mi analyzovat současné fungování ekonomického a řídicího systému a zhodnotit úroveň formalizace podnikatelského subjektu Michal Seidler – mSolution.cz. Na základě analyzovaného stavu a odchylek od žádoucího stavu jsem také připravil návrh na zdokonalení tohoto systému a připravil také konkrétní dokumentaci, která zvýšila úroveň formalizace ekonomického a řídicího systému v podnikatelském subjektu Michal Seidler – mSolution.cz. Součástí návrhu byla také doporučení vhodné implementace dokumentace a dalšího rozvoje formalizace ekonomického a řídicího systému.

Navržená opatření by měla:

- Sjednotit vnímání směru, kterým podnikatelský subjekt jde.
- Objasnit a naučit pojmenovat podnikové cíle a pochopit dílčí cíle a jednotlivé aktivity.
- Poskytnout jasná pravidla pro fungování klíčových procesů.
- Vymezit a jednoznačně stanovit kompetence, pravomoci, odpovědnosti.
- Umožnit kontrolu a monitoring veškerých činností, prací, pracovních úkolů a dosahování cílů.
- Zefektivnit řízení podnikatelského subjektu.
- Předejít nejasnostem a omezit faktor nahodilosti vyskytující se v podnikatelském subjektu.
- Odstranit tlak, který je vyvíjen na pracovníky při nejasnosti v dění okolo nich a také zvýšení jejich adaptability v podnikatelském subjektu a také zvýšení jejich satisfakce.
- Dát jasná pravidla fungování podnikatelského subjektu.
- Zvýšit efektivitu podnikatelského subjektu.
- Nápomoci dosahování cílů podnikatelského subjektu.

Seznam použité literatury

a) publikace

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F. *Management* 1. vyd. Praha: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [3] DEDOUCHOVÁ, M, *Střategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [4] DOLEŽAL, J, LACKO, B, MÁCHAL, P a kol. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Z a kol . *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-883-4.
- [6] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press 1995. 400s ISBN 80-85943-51-4.
- [7] KOVACS, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-Technická univerzita, 2004, 206 s. ISBN 978-80-248-1423-0.
- [8] MATHIS, L, R; JACKSON, H, J. *Human Resource Management*, 12. edition. South-Western: PR Donnelly, Inc. Willard, 2008. ISBN 978-0-324-54275-2.
- [9] ŘEPA, V. *Podnikové procesy, procesní řízení a modelování*. 2. vyd. . Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 288 s. ISBN 978-80-247-2252-8.
- [10] STEJSKALOVÁ, Z a ROLÍNEK, L. *Manažerský audit*. 1. vyd. ASPI, a.s., 2008, 160 s. ISBN 978-80-7357-406-2.
- [11] SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 232 s. ISBN 978-80-247-3938-0.

b) Multimediální zdroje

- [12] GRYGA, B. *Firma, která přežije*, Media Empores, 2006.

c) Ostatní zdroje

- [13] MICHAL SEIDLER – mSolution.cz, Cíle 2012 - 2013 (interní materiál podnikatelského subjektu)
- [14] MICHAL SEIDLER – mSolution.cz, Vize a poslání (interní materiál podnikatelského subjektu)
- [15] MICHAL SEIDLER – mSolution.cz, Uznávané hodnoty (interní materiál podnikatelského subjektu)
- [16] MICHAL SEIDLER – mSolution.cz, Portfólio poskytovaných služeb a nabízených produktů (interní materiál podnikatelského subjektu)

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2012

Bc. Lukáš Richtár

Adresa trvalého pobytu studenta:

Svobodova 142, Bílovec

Seznam použitých obrázků

<i>Obrázek 1 - Zařazení cílů v podniku</i>	12
<i>Obrázek 2 - Liniové organizační schéma</i>	15
<i>Obrázek 3 - Liniově štábní organizační schéma</i>	15
<i>Obrázek 4 - Divizní organizační schéma</i>	16
<i>Obrázek 5 - Maticové organizační schéma</i>	17
<i>Obrázek 6 - Schématické znázornění materiálního a informačního toku v podnik. subjektu ..</i>	18
<i>Obrázek 7 - Dosavadní organizační struktura podnik. subjektu Michal Seidler - mSolution.cz v podobě organizačního schématu</i>	34

Seznam použitých tabulek

<i>Tabulka 1 - Hodnocení úrovně podnikových procesů v podnikatelském subjektu Michal Seidler - mSolution.cz</i>	43
<i>Tabulka 2 - Vyhodnocení vnímání důležitosti jednotlivých procesů pro fungování podnikatelského subjektu.....</i>	44

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Pohled na analýzu pracovního místa podle Mathise a Jacksona

Příloha č. 2 - Strukturovaný rozhovor

Příloha č. 3 - Mapka rozpracován cílů

Příloha č. 4 - Organizační schéma liniové

Příloha č. 5 - Organizační schéma procesní

Příloha č. 6 - Matice odpovědnosti

Příloha č. 7 - Proces produkce - realizace zakázky

Příloha č. 8 - Proces obchod a přímý prodej

Příloha č. 9 - Popisy a specifikace pracovních míst

Příloha č. 10 - Pracovní řád

